

Noora Haatainen

Myyntiprosessin rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintominta osaaminen

Opinnäytetyö

31.5.2015

Tekijä Otsikko	Noora Haatainen Myyntiprosessin rakentaminen
Sivumäärä Aika	52 sivua + 3 liitettä 31.5.2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa myyntiprosessi start-up yritykselle, joka on perustettu vuonna 2012. Kohdeyritys kehittää verkkopohjaista asukasviestinnän palvelua rakennus- ja kiinteistöalalle. Kohdeyritys lanseerasi uuden tuotteen uuteen asiakaskohde-ryhmään keväällä 2014 ja palkkasi myyntipäällikön myyntitoimeen, jota ei ennen ollut yrityksessä. Myyntipäällikön tehtäväksi tuli kehittää toimiva myyntiprosessi yrityksen tuotteelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen toimintaa ja kehittää yrityksen myyntitoimintoa tehokkaammaksi.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, jossa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kirjoituspöytätyö ja teemahaastattelut. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui ratkaisumyynnin teoriasta ja myyntiin liittyvästä ammattikirjallisuudesta. Tutkimus toteutettiin vuosina 2014–2015. Kohdeyritys otti käyttöön uuden myyntiprosessin toukokuussa 2015.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi dokumentoitu myyntiprosessi, jossa jokainen myyntiprosessin vaihe on tarkkaan kuvattu. Lisäksi tutkimus osoitti, kuinka tärkeää on olla myyntiprosessi kuvattuna ja jalkautettuna yritykseen. Ainoastaan kuvatulla myyntiprosessilla voi kehittää myyntiä ja asiakassuhteiden hoitoa. Lisäksi prosessikuvauksen avulla myyntiä voi johtaa ja ennustaa tulevaisuuteen. Prosessikuvaus selkeyttää myyntitoimintoa.</p> <p>Jatkotoimenpiteinä opinnäytetyössä nousi esille, että kohdeyrityksen olisi hyvä luoda asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategia auttaa myynnin henkilöstöä keskittymään kohdeyritykselle oikeisiin asiakkaisiin. Olisi myös hyvä luoda liiketoimintastrategia, jotta voidaan kehittää kohdeyritystä haluttuun suuntaan.</p>	
Avainsanat	Myyntiprosessi, ratkaisumyynti

Author Title	Noora Haatainen Creating Sales Process
Number of Pages Date	52 pages + 3 appendices 31 May 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Raisa Varsta, Senior lecturer
<p>The purpose of this thesis was create a sales process for a start-up company that was established in 2012. The target company develops software systems for construction and real-estate. The target company launched a new product for a new customer target group in 2014 and hired a sales manager to sell this product. The target company also wanted the sales manager to develop a sales process. The objective of the present thesis was to develop the company's operations and increase sales efficiency.</p> <p>The study was conducted as an action research, which used a qualitative research method. The methods of the research were observation and interviews. The theoretical framework of the thesis consisted of the theory of solution selling and professional literature related to sales. The study was carried out in 2014-2015. The target company started using the new sales process in May 2015.</p> <p>The study resulted in a documented description of efficient sales process and related sub-processes. In addition, the results of the research showed that it is important to have a documented sales process if the company wants to increase sales and clarify sales operations.</p> <p>As a proposal for future development, it was suggested that the target company create a customer strategy which will help the sales people focus on the right customers and business strategy which will lead the target company to the wanted direction.</p>	
Keywords	Sales process, solution selling

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation kuvaus	1
2.1	Toimialan ja toimintaympäristön kehityksen arviointi	2
2.2	Yritys X:n toimintamallin strateginen suuntausvaihtoehto	3
2.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
2.4	Kehittämistehtävän raja	4
3	Tutkimusongelma	5
3.1	Tutkimuskysymykset	5
3.2	Kehittämistehtävän tavoitteet	5
3.3	Kehittämistehtävän mittarit	5
4	Toimintatutkimus	6
4.1	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät	7
4.1.1	Haastattelut	7
4.2	Analysointimenetelmät	10
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	10
5	Teoreettinen viitekehys	11
5.1	Myyntiprosessi	11
5.2	Myyntiprosessin hyödyt	12
5.3	Myyntiprosessin vaiheet	15
5.4	Myyntiprosessin rakentaminen	20
5.5	Myyntiprosessin (toiminnan) mittarit	21
5.6	Myyntiprosessin rakentamisen riskit	21
5.7	Asiakkuusstrategian sidoksensa myyntiin	22
5.8	Myynnin kasvattaminen	23
5.9	Myyntiprosessin valinta ratkaisumyyntiin	23
6	Kehittämistehtävän toteutus	24
6.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu	24
6.2	Yritys X:n tuotteen kilpailija-analyysi	25
6.3	Kehittämistyön eteneminen	27
6.4	Teemahaastattelut	30
7	Myyntiprosessiin toteutetut muutokset	35

7.1	Uusi toimintamalli ja toiminnan ohjeistus	35
7.2	Uuden toimintamallin vaikutus yritys X:n myyntitoimintoon	43
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	45
8.1	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja tulosten todentaminen	45
8.2	Kehittämistehtävän arviointi	47
8.3	Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	47
8.4	Jatkotoimenpiteet	48
8.5	Itsearviointi	49
	Lähteet	51

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 2. Sähköpostihaastattelu yritys X:n toimitusjohtajan kanssa 13.5.2015

Liite 3. Sähköpostihaastattelu yritys X:n omistajan kanssa 15.5.2015

1 Johdanto

Kaikki osapuolet hyötyvät systemaattisesta tavasta myydä. Prosessin eri osia on helppompaa johtaa, arvioida ja yksinkertaisesti tehdä, kun jokainen tietää ennakoon mitä tulevan pitää. Oikea myyntiprosessi ”pakottaa” koko organisaation kurinalaiseen toimintaan. (Laine 2008, 44.) Halusin tämän suoran lainauksen olevan alkusanat toimintatutkimukselleni. Olen huomannut myyntityötä tehdessäni, jos myyntiprosessi on kuvattu ja eri prosessin osat on kirjattu auki, niin tällöin pystytään tekemään kannattavaa myyntiä. Lisäksi asiakassuhteen jälkihoito ei unohdu sen jälkeen, kun itse myynti on toteutunut onnistuneesti.

Toimintatutkimukselle tuli tarve, kun aloin työskennellä yrityksessä, joka oli lanseeraamassa uutta tuotetta uuteen asiakassegmenttiin. Minut palkattiin uuteen toimeen, jota ei yrityksessä ennen ollut, eli myyntiin. Toimenkuvani määriteltiin niin, että tehtäväkseni tuli kehittää toimiva myyntiprosessi yritykselle ja myydä sekä markkinoida heidän uutta tuotettaan. Tämän takia toimintatutkimukseni aiheeksi muotoutui myyntiprosessin rakentaminen.

2 Kohdeorganisaation kuvaus

Yritys X on kasvava start-up yritys, joka kehittää verkkopohjaista asukasviestinnän ohjelmaa (pilvipalvelu) urakoitsijoille, suunnittelijoille, isännöintitoimistoille ja uudisrakentajille. Yritys X on toiminut 2,5 vuotta ja se kehittää palvelujaan asiakkaiden käyttäjäkokemusten perusteella. Yritys aloitti toimintansa kehittämällä korjausrakentamisen alalla toimiville yrityksille isoihin korjausprojekteihin asukasviestinnän järjestelmää. Ensimmäinen versio urakoitsijoille olevasta tuotteesta oli myyntivalmis kaksi vuotta sitten.

Nykyään tuote on kehittynyt projektin hallinnan ja johtamisen sekä sähköisen arkistoinnin puolella. Vajaa vuosi sitten yritys laajensi asiakassegmenttiään suunnittelijoille, isännöintitoimistoille ja uudisrakentamisen toimijoille. Kaikilla asiakassegmenteillä on sama tuotenimi, mutta ohjelman ominaisuudet eroavat. Yrityksessä oli töissä ennen palkkaustani neljä henkilöä eli kolme tuotekehittäjää ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja teki myyntiä oman toimensa ohella. Tällä hetkellä yrityksessä on töissä viisi henkilöä, joista minut palkattiin myyntiin.

Mielestäni yritys X toteuttaa tällä hetkellä liiketoimintastrategiaa. Yritys on sen verran vähän aikaa toiminut vielä ja tuote kehittyy koko ajan, että strategiaa ei ole tarkkaan määriteltä tai kirjattu mihinkään ylös. Liiketoimintastrategia voidaan määritellä viiden osatekijän perusteelle, joita ovat tarpeet ja kysyntä, asiakkaat, tuotteiden ja palveluiden tarjonta, ydinosaaminen ja kilpailuetu. (Karlöf 2004, 12)

Yritys X:n tuotteen asiakastarve on selkeä, sillä jokaisessa asiakassegmentissä olevat asiakkaat tarvitsevat tuotteen, jolla he voivat dokumentoida, arkistoida sekä tehostaa oman työnsä tekemistä. Lisäksi tuotteen vahvuus on asukasviestintä, sen helppous ja monikanavainen toimintamalli, joka säästää aikaa sekä rahaa ja siten lisää myös asiakasyrityksen tuottavuutta. Yritys X ei ole riippuvainen yhdestä asiakkaasta tai toimijasta.

2.1 Toimialan ja toimintaympäristön kehityksen arviointi

Yritys X:n toimiala on mielestäni murroksessa. Uusia IT-ratkaisuja on tulossa ja toimialalla toimissa yrityksissä on noussut kiinnostusta uusiin ratkaisuihin, jolla he saavat työnsä tehtyä tehokkaammin. Olen kiinnittänyt tähän huomiota toimiessani rakennus- alalla myyntitehtävissä noin neljän vuoden ajan. Uusiin IT-ratkaisuihin lisää myös kiinnostusta se, että nykYTEKNIikka mahdollistaa tehokkaamman toiminnan. Lisäksi rakennus- alalle tulevat uudet työntekijät ovat nuorempia, joille uuden tekniikan käyttö ei ole hankalaa ja tieto-ohjelmat ovat tutumpia. Lisäksi kehittyneet laiteratkaisut kuten tabletit mahdollistavat yrityksen tarjoaman palvelun käytön vaikka työmaalla, joka säästää konkreettisesti aikaa. Isännöitsijän ei yritys X:n tuotteen avulla esimerkiksi enää pidä erikseen täytellä toimistolla dokumentteja, vaan hän pystyy hoitamaan asiat konkreettisesti jo työmaalla. Toimintaympäristöön on noussut paljon kilpailijoita ja lisäksi yritykset kehittävät omia järjestelmiä, sillä tarvetta on ollut pitkään, mutta vasta nyt IT-ratkaisujen tarjoavat ovat alkaneet aktiivisemmin tarjoamaan palveluita rakennus- alalle.

Kehitystyö maksaa sekä vaatii osaamista ja tämä luo yritys X:lle hyvät puitteet laajentaa markkina- aluetta ja saada lisää käyttäjiä, sillä se panostaa nimenomaan kehitystyötä. Yritysten ei ole kannattavaa alkaa kehittää omia ratkaisuja, sillä se vie paljon rahaa sekä aikaa. Yritysten on kannattavampaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Toimintaympäristön kehityksessä on tärkeää, että yritys X kasvattaa tunnettavuutta ja asiakaskuntaa. Tällöin markkinoilla aletaan tuntea yritys X paremmin kuin muut toimijat, mikäli niitä alkaa tulemaan markkinoille. Kun yritys X:n tuotteelle onnistutaan luoda maine ja brändi, että se on kehittyneempi ja parempi kuin muut vaihtoehdot, niin tällöin saattaa olla, ettei uusia kilpailijoita ei enää niin herkästi nouse markkinoille.

2.2 Yritys X:n toimintamallin strateginen suuntausvaihtoehto

Yritys X:llä on mielestäni tällä hetkellä käytössä asiakastarvelähtöinen toimintamalli. Tämä on toimiva ratkaisu, koska vielä myydään tuotetta, joka vaatii kehitystyötä ja parhaimmat kehitysideat saadaan tuotteen loppukäyttäjiltä, jotka käyttävät päivittäin työsäään yritys X:n tarjoamaa ohjelmaa. Tämä on myös hyvä toimintaratkaisu, sillä se luo tuotteelle ja yrityksellä uskottavuutta rakennusosalalla, joka varmasti myös omalta osaltaan lisää kiinnostusta uusien asiakkaiden keskuudessa. Jossain vaiheessa, kun tuote on kehittynyt hyväksi ja myyväksi, on hyvä miettiä, että kannattako kehittämiseen panostaa enää niin paljoa. Tällöin on hyvä tehdä strateginen suunnan vaihdos ja myydä valmista pakettia tai miettiä, että löytyykö mahdollisesti uusia asiakassegmenttejä, jonne myyntiä voi laajentaa. On myös hyvä miettiä, miten tuotteen myyminen olisi helpompaa ja tehokkaampaa. Tällä hetkellä yritys X:llä tuotteen myynti saattaa kestää ensimmäisestä asiakaskontaktista kauppaan noin 4 kuukaudesta vuoteen, mikä on pitkä aika viedä kauppa päätökseen.

Asiakastarvelähtöinen strategia vaatii aikaa myynnissä, lisäksi pitää huomioida yksittäisten asiakkaitten tarpeita, jolloin voi joutua tekemään tuotteeseen muutoksia. Olisi hyvä miettiä tuotteen myyntistrategiaan ratkaisuja, jolla tuotteen myyminen olisi nopeampaa. Tällä hetkellä urakointipuolelle myytävän tuotteen myynti vaatii keskimäärin noin kolme asiakaskäyntiä samalla asiakkaalla, ennen kuin asiakkaalle syntyy ostopäätös. Tämän jälkeen asiakasta koulutetaan tuotteen käyttöön, joka vie yritys X:ltä henkilöresursseja myynniltä pois, sillä henkilökuntaa on vähän.

2.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Tavoitteena on lanseerata tuote isännöintitoimistolle sekä taloyhtiöille ja lähteä kasvattamaan myyntiä uuteen asiakassegmenttiin. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa samalla muiden asiakaskohderyhmien markkinaosuutta. Yritys X:n tuotetta aloitettiin myymään huhtikuussa 2014 urakoitsijoille suunnatun tuotteen ohessa ja tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena on rakentaa myyntiin prosessi. Prosessin tavoitteena on luoda selkeä toimintamalli, jolla tuotetta myydään. Olisi myös hyvä, jos toimintamallilla pystyisi ennustamaan myyntiä tulevaisuuteen sekä ohjata erinäisiin toimenpiteisiin, kuten korjaustoimenpiteistä tuotteeseen tai itse myyntiin. Tavoitteena on tehdä tuotteesta tunnettu ja haluttava tuote markkinoilla.

Yritys X:n vahvuus pilvipalvelua myydessä on, ei tuotetta täydy varastoida, jolloin säästään monenlaisilta kustannuksilta esimerkiksi logistiikka ja tuotteen varastointi. Olisi myös hyvä, jos toimintatutkimuksen myötä löytyisi myynnille sellaisia mittareita, joita voisi kehittää jatkossa palkkamalliin. Tärkeää on myös myyntiprosessin rakennuksessa, että sen pitäisi valmistuessaan helpottaa myynnin kasvun ennustamista. Lisäksi myyntiprosessissa pitää ottaa huomioon, että kaikki ostavat asiakkaat on myös koulutettava tuotteen käyttöön. On mahdollista, että asiakkaat tarvitsevat lisäkoulutusta välillä, niin on hyvä, jos myyntiprosessin myötä parantuu myynnin seuraaminen ja kasvun ennakointi, jotta ajoissa voidaan miettiä tarvitaanko lisäresursseja esimerkiksi henkilöstöön.

Puitteena yrityksellä on oma kehitystiimi, joka pystyy kehittämään palvelua käyttäjä- ja asiakaspalautteiden perusteella myyvämmäksi tuotteeksi. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole dokumentoitua myyntiprosessia, joten lähtötilanne on nolla eli yrityksessä ei ole toimittu minkään prosessin mukaisesti tai dokumentoitu asiakaskontakteja, tarjouksia, kauppvoja tai hävittyjä kauppvoja.

2.4 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävä rajataan koskemaan yritys X:n isännöintiyrityksille tarjotun tuotteen myyntiprosessia. Tarkoituksena on rakentaa myyntiprosessi, jotta jatkossa myyntiä voidaan seurata ja ennustaa. Lisäksi jos yritys jossain vaiheessa rekrytoi lisähenkilöstöä myyntiin, niin uusi henkilö on helppo perehdyttää tuotteen myyntiin myyntiprosessin myötä ja uusi työntekijä tietää, mistä asioista raportoi tehdessään myyntiä. Kehittämistehtävän ulkopuolelle jätetään yrityksen liiketoiminta- ja asiakasstrategia, sillä niitä ei ole kirjattu mihinkään ylös, joten kehittämistehtävässä tullaan ainoastaan keskittymään myyntitoimintoon ja rakennetaan selkeä toimintamalli siihen. Kehittämistehtävän ulkopuolelle jätetään lisäksi tuotteen hinnoittelu ja kehitystyö itse tuotteen ympärillä.

Kehittämistehtävä tulee ainoastaan keskittymään myyntitoimintoon ja sen prosesseihin. Olisi hyvä, että kehittämishankkeen jälkeen myyntiprosessia voisi hyödyntää kaikissa yrityksen asiakassegmenteissä, vaikka ne rajataan pois kehittämishankkeesta. Kehittämistehtävä on siksi rajattu niin tarkkaan, koska yritys X:llä ei ole toiminnan osa-alueita kirjattu juurikaan ylös, joten on tärkeää, että tämän kehittämistehtävän jälkeen myyntiprosessi kuvataan ylös ja sen jälkeen voidaan keskittyä seuraaviin askeliin, joita olisi muun muassa asiakasstrategia.

3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on, ettei yritys X:llä ole myyntiprosessia. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tehdä prosessikuvaus myyntiin.

3.1 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa olevat tutkimuskysymykset tulevat keskittymään myyntiin ja siihen liittyviin mittareihin. Kysymysten tarkoituksena on selventää tutkimusongelmaa, joiden kautta tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa?
- Minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen?
- Millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla?

3.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda myyntiin prosessikaavio, jolla voidaan seurata ja mitata myyjän toimintaa sekä myynnin onnistumista. Jatkoa ajatellen olisi hyvä, että prosessikaaviota voidaan hyödyntää uuden myyjän perehdytyksessä. Perehdytyksen voisi toteuttaa niin, että käytäisiin uuden myyjän kanssa myyntiprosessi lävitse palaverissa alussa. Tämän jälkeen myyjä otettaisiin mukaan asiakaskäynneille, jossa hän näkisi käytännössä prosessin toteutumisen ja miten tuotetta esitellään. Tämän jälkeen myyjä osaa toimia prosessin mukaisesti.

3.3 Kehittämistehtävän mittarit

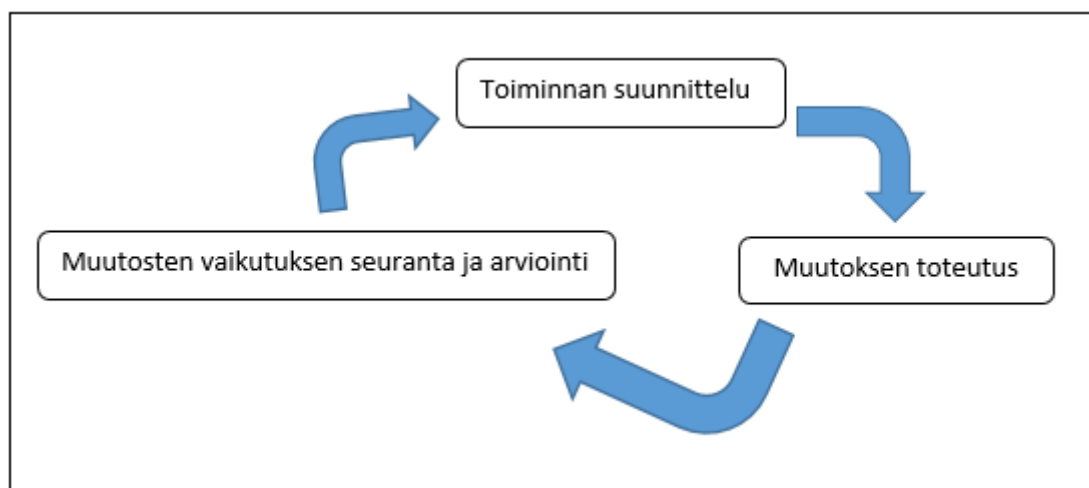
Kehittämistehtävä voidaan katsoa onnistuneeksi, jos se täyttää alla olevat kriteerit:

- myyntiprosessi on otettu yritykselle käyttöön
- myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva

Yllä olevista kriteereistä ensimmäinen on helposti mitattavissa eli onko myyntiprosessi otettu yritykselle käyttöön. Toinen määritelty mittari eli myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva, on vaikeampi mitata. Tämä on silti valittu mittariksi, koska voidaan mitata kyseistä hetkeä, jolloin myyntiprosessin mukaisesti toimintaan. Yrityksen kaikki toiminnot on hyvä kehittää, eikä myyntiprosessi ole poikkeus. Voimme siis todeta, että mittari on pätevä, mikäli myyntiprosessin mukaisesti aletaan toimia kohdeyrityksessä ja myyntitoiminto selkeytyy. Lisäksi jos myyntiprosessi saa yritys X:n omistajien ja toimitusjohtajan tuen, niin silloin mittarin kriteeri täyttyy eli myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva.

4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja yritetään muuttaa vallitsevia tapoja, tarkoituksena etsiä ratkaisuja ongelmiin. Sen perustajana pidetään useimmiten sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä. Lewin määritteli toimintatutkimuksen spiraalin (kuvio 1), jonka vaiheet ovat toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus ja sitten muutoksen vaikutusta seurataan ja arvioidaan. Tämän jälkeen taas tulee toiminnan suunnittelu. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että se suuntautuu käytäntöön, on ongelmakeskeinen, tutkittavien ja tutkijan roolit ovat aktiivisia toimijoita muutosprosessissa ja tutkittavien sekä tutkijan suhteen perustana on yhteistyö. (Kuula 2006; Smith 2001.)



Kuvio 1. Lewinin toimintatutkimuksen spiraali (Kuula 2006; Smith 2001)

4.1 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksen menetelmänä tullaan käyttämään kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja kirjoituspöytä tutkimus ja teemahaastattelu. Toimintatutkimuksessa itsessään tutkitaan ja yritetään muuttaa käytänteitä, jotka vallitsevat. Halutaan etsiä ratkaisuja ongelmiin ja olennaista on, että tutkimuksessa otetaan mukaan käytännöissä toimivat ihmiset. Olennaista toimintatutkimuksessa on, että tiettyä asiointilaa parannetaan tai edistetään. (Kuula 2006.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimuksen aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen luonne on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Lisäksi käytetään ihmisiä tiedon keruussa ja tutkija luottaa myös enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös, että kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti. Lisäksi tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, eli olosuhteet voivat vaikuttaa paljolti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 155.)

Perustiedon keräämiseen ja lähtötilanteen selvitykseen tulen käyttämään kirjoituspöytä tutkimusta. Tämän jälkeen toimintatutkimuksessa tulen tekemään teemahaastatteluja.

4.1.1 Haastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten aineiston koko ei määräydy tämän mukaan. Aineistoina voi toimia esimerkiksi yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja sen takia aineiston koko määräytyy sen mukaan, monta ihmistä tutkimukseen tehtävään ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi ym. 1997, 170–171.) Tämän takia tutkimuksessa tullaan haastattelemaan yrityksen avainhenkilöitä, joita ovat toimitusjohtaja ja yrityksen tuotteen idean keksijä, joka myös omistaa suurimman osuuden yrityksestä. Tulen jatkossa käyttämään yritys X:stä osuuden omistavasta henkilöstä termiä yritys X:n omistaja.

Haastattelumenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu eikä niillä ole mitään tiettyä järjestystä (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Lisäksi teemahaastattelu on joustava

menetelmä, joka sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34). Aihepiiri eli teema tulee haastattelussa olemaan myyntiprosessi. Teemahaastattelu pyritään pitämään kummallekin haastateltavalla yksilöhaastatteluna etukäteen sovittuna ajankohdana.

Teemahaastattelun alkuun tulen kysymään tutkimuskysymykset eli mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa, minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen ja millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla. Näihin kysymyksiin olen lisännyt tarkentavia kysymyksiä, mikäli on tarvetta ja haastateltava haluaa, että kysymystä tarkennetaan. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on myös saada ajettua haastateltava aiheeseen ja miettimään myyntiprosessikokonaisuutta. Teemahaastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1, jota olen käyttänyt haastattelussa itselläni runkona. Teemahaastattelun pyrin tekemään niin, että itse tulen kirjaamaan vastauksia ylös keskustelun aikana ja heti haastattelun jälkeen kirjaan muistiinpanot puhtaaksi, jotta koko keskustelu säilyy tuoreessa muistissa ja haastattelusta on tehty analysointia varten tarkat, selkeät muistiinpanot.

Haastattelun etuna on se, että ihminen nähdään subjektina eli haastattelu luo mahdollisuuden ihmiselle tuoda häntä koskevia asioita esille. Lisäksi haastattelussa pystyy näkemään ihmisen ilmeet sekä eleet ja voi olla mahdollisuus, että haastateltava kertoo laajemmin aiheesta, kuin mitä on ennakoitu. Muita etuja on lisäksi, että haastattelussa voidaan pyytää perusteita, mikäli tarvitaan tarkentavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 194.) Näiden syiden vuoksi koen, että haastattelu on paras vaihtoehto tutkimuksen tekoon, jotta saadaan rakennettua myyntiprosessi, johon itse myyjä sekä johto ja omistajat sitoutuvat. Myyjä sitoutuu tekemisen suhteen ja johdon sekä omistajien on hyvä nähdä sekä hyväksyä ne toimenpiteet, millä yritys X:n tuotetta myydään ja paljon prosessin eri vaiheet vievät keskimäärin aikaa, mikäli myyntiprosessiin pystytään määrittämään eri vaiheille keskimääräisiä aikajänteitä.

Haastattelussa on myös haittoja, joita ovat muun muassa se, että haastatteluun pitää valmistautua hyvin eli se edellyttää huolellista suunnittelua ja edellyttää haastattelijalta paljon. Lisäksi haastattelussa saatetaan antaa vastauksia, joita ajatellaan, että kysymykseen toivotaan vastattavan. (Hirsjärvi ym. 1997, 195.) Nämä haitat minun pitää haastattelussa ottaa huomioon ja valmistautua haastattelijan rooliin hyvin. Olen haastateltaville tuttu henkilö, joten teemahaastattelu vaatii minulta huolellisen valmistautumisen, jotta

pysyn haastattelussa puolueettomana ja esitän tarvittaessa avoimia, tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastattelun aikana on tärkeää, että kirjaan kaiken ylös, jotta en tuo omia mielipiteitäni analysointivaiheessa esille.

Tämän jälkeen itse teemahaastattelussa tulen näyttämään heille oman myyntitoimintani perusteella rakentamaani ratkaisumyyntiprosessin mallia. Tulemme keskustelemaan jokaisen prosessin osa-alueen lävitse, eli esimerkiksi miten kontaktoidaan uutta asiakasta ja miten siitä edetään, jotta päästään lopputulemaan eli kauppaan sekä mitä tapahtuu kaupan jälkeen asiakassuhteessa. Tulen kirjaamaan kommentit ylös suoraan haastateltavien pohdintojen aikana jokaisesta osa-alueesta ja missä järjestyksessä prosessin mukaiset vaiheet haastateltava haluaisi tehtävän yritys X:n myyntiprosessissa.

Tärkeää on saada myyntiprosessille niiden henkilöiden tuki, jotka rahoittavat toimintaa ja odottavat yrityksen myynnin kehittyvän sekä kasvavan. Ratkaisukeskeisessä yrityksessä myynti on koko yrityksen yhteinen asia, johon ei tarvita pelkästään ylimmän johdon tukea vaan heiltä edellytetään myös esimerkkiä (Laine 2008, 277). Tämän takia on tärkeää saada myyntiprosessille omistajien ja johdon tuki, jotta sitä voidaan alkaa toteuttamaan myynnissä. Jatkoa ajatellen prosessin on myös tarkoitus toimia uuden myyjän perehdyttämismallina yritys X:n tuotteen myyntiin sekä prosessin perusteella myyntiä voi myös seurata ja johtaa.

Tämän jälkeen, kun teemahaastattelun tulokset on analysoitu ja myyntiprosessiin purettu haastateltavien näkemykset eli myyntiprosessia on muokattu haastateltavien näkemysten perusteella, tullaan myyntiprosessi rakentamaan valmiiksi ja dokumentoimaan yritys X:n viralliseksi dokumentiksi sekä ottamaan käyttöön myyntitoiminnossa. Teemahaastattelu tulee keskittymään myyntiprosessiin sekä tarvittaessa teen lisäkysymyksiä liittyen uusasiakashankintaan, asiakaskontaktointiin ja asiakassuhteen hoitoon sekä myynnin mittareihin.

Tarkoituksena on kerätä sellaista informaatiota, jota tarvitaan, jotta myyntiprosessi saa yritys X:n johdon tuen ja sitä aletaan hyödyntämään yritys X:n isännöintiyrityksille suunnatun tuotteen myynnissä ja parhaimmillaan myös muissa yritys X:n asiakassegmenttien myynnissä.

4.2 Analysointimenetelmät

Kerättyä informaatiota on tarkoitus analysoida ja käyttää tuotteen myyntiprosessin kehitykseen. Tuotetta myydään koko ajan, joten toimintamallia pääsee kokeilemaan toimintatutkimuksen aikana ja prosessin on oltava kevyt, jotta voidaan helposti tehdä korjausliikkeitä myyntiin. Mittariston on oltava mukautuva, koska tuote on uusi ja sitä on myyty vasta niin vähän aikaa ja tuotetta kehitetään koko ajan käyttäjien toiveiden perusteella, joten itse tuotekin muuttuu koko ajan matkan varrella.

Myyntiprosessin rakennuksen ja mittariston tarkoituksena on luoda selkä näkemys yritys X:n isännöintiyrityksille suunnatun tuotteen myyntiin, jotta yrityksen omistajat pystyvät seuraamaan myynnin kehittymistä ja kasvua uudella asiakassegmentillä.

Mikäli toimintatutkimuksessa nousee esille ennakoimatonta tietoa, niin sitä on tarkoitus hyödyntää mahdolliseen tuotteen hinnoittelumalliin ja lisämyyntitarkaisujen löytämiseen. Kun toimintatutkimus on valmis, niin prosessi ja mahdollinen mittaristo otetaan käyttöön. Niiden olisi oltava niin selkeitä, että mikäli yritys X tulee rekrytoimaan lisähenkilöstöä myyntiin, voi prosessilla valvoa myynnin suoriutumista sekä johtaa toimintaa.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa reliabelius tarkoittaa esimerkiksi mittaustulosten toistettavuutta, tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validius tutkimuksessa tarkoittaa pätevyyttä eli esimerkiksi tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, jota on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Laadullisesta tutkimuksesta voidaan aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, joten ei voida mitata luotettavuutta ja pätevyyttä, mutta koska kyseessä on tutkimus, näitä asioita on arvioitava (Hirsjärvi ym. 1997, 217). Jotta tekemäni tutkimus on luotettava (reliabeli) ja pätevä (validi), tulen kuvaamaan jokaisen tutkimukseen kuuluvan vaiheen tarkasti sekä sen, miten tutkimuksessa päädytään lopulliseen myyntiprosessiin. Teemahaastattelussa tulen kiinnittämään huomiota ja kertomaan haastattelutilanteesta, ajasta, haastattelupaikasta, haastateltavan roolista yritys X:ssä ja omat mahdolliset virhetulkintani toimiessa haastattelijan roolissa.

5 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tulen käsittelemään toimintatutkimuksen teoreettista viitekehitystä. Tulen käymään lävitse erilaisia näkemyksiä myyntiprosessista ja miksi on tärkeää, että yrityksellä on toimiva myyntiprosessi, joka on kuvattu. Teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Teoreettisena viitekehyksen pääteorianana tulee toimimaan ratkaisumyyntiprosessi.

5.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin kuvaus auttaa myyjää ennakoimaan tilanteita ja tekemään oikea-aikaisia ratkaisuja. Myyntiprojektien etenemistä pystytään seuraamaan prosessivaiheiden kautta, joka auttaa myyntijohtoa seuraamaan myynnin edistymistä. Näiden asioiden takia on tärkeää, että yrityksellä on kuvattuna myyntiprosessi. (Joki-Korpela & Rouno 2008, 54.)

Myyntiprosessi on looginen vaiheittain tapahtuva ketju asiakkaan ja myyjän välillä. Tällöin molemmat investoivat aikaa ja resursseja samassa suhteessa. Prosessin edetessä oikein asiakas haluaa itse ostaa, sillä myyjä on asiakkaan opas liiketoiminnan kehittämiseen ja ratkaisuihin. Prosessin tarkoituksena on, että kauppa ohjautuu sekä syntyy automaattisesti ilman turhia miettimisiä. Hyvin suunniteltu, kuvattu ja organisaatioon jalkautettu myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän ei tarvitse miettiä ollaanko voittamassa vai häviämässä. Myyntiprosessin noudattaminen saattaa näennäisesti lisätä myyjän työmäärää, sillä pitää kirjoittaa muistiin asiakastapaamisessa esille tulleet asiat, raportoitava asiakkuuden hallintajärjestelmään tiedot ja muut raportit, jota myyjältä vaaditaan, vaikka ei ole varmaa tietoa asiakkaan ostopäätöksestä. Mutta jos tässä kohtaa oikaisee, niin asiakasta on turha enää myöhemmin vakuuttaa laadukkaasta työstä, kun ei tiedetä, mitä asiakkaan kanssa on ensimmäisellä kerralla tapahtunut. (Laine 2008, 64 & 281.)

Los Angelesissa tehtiin tutkimus heinäkuussa 2011 heinäkuuhun 2012, jossa tutkittiin myyjien tehokkuutta automyynnissä autoliikkeissä. Tutkimus toteutettiin mysteerishoppaajien avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Merceden-Benz rankattiin tutkimuksessa ykköseksi, kun tutkittiin automyynnin myynninprosessien tehokkuutta toiminnassa eli tarjoaako myyjä aina koeajoa autosta yms. Tutkimuksen tehnyt Pied Piper – myyntiprosesseja kehittävä yritys kertoi, että näytti kuin Mercedens-Benzin myyjät tekevät kaiken järjestelmällisesti eli monesta vertailussa olleesta autoliikkeestä Mercedens-Benzin myyjät

käänsivät potentiaaliset liikkeessä katselijat auton ostosta kiinnostuneiksi tai jos ei itse ostotapahtumaa tapahtunut, niin asiakkaille jäi paras kuva itse myyntitapahtumasta. (Rechtin 2012.)

Tämäkin Mark Rechtin kirjoittama artikkeli mielestäni todistaa sen, että kuinka paljon tehokkaammin ja paremmin myyjät tekevät myyntiä, kun se tehdään tietyn prosessin mukaisesti. Lisäksi kuinka paljon parempi kuva jää potentiaaliselle asiakkaalle, kun hänet huomioidaan sekä häntä muistetaan, vaikkei hän ole kyseisestä yrityksestä mitään ostanutkaan. Aina on mahdollisuus, että hän ostaa seuraavalla kerralla tai suosittelee yritystä jollekin ystävälleen, joka on miettimässä tuotteen ostamista. Kun myyntiprosessi on rakennettu ja myyjät noudattavat sitä, niin tällöin jokainen tärkeä osa-alue myynnissä muistuu tehdä kuten esimerkiksi jälkihoito, eli kuinka tärkeää on muistaa asiakas vielä itse myyntitapahtumankin jälkeen.

5.2 Myyntiprosessin hyödyt

Myyntiprosessin noudattamisesta on hyötyä asiakkaille, myyjäyrityksen johdolle, myyntijohdolle, myyjille ja myynnin tuelle. Asiakkaille olevia hyötyjä ovat, että myyjät ovat paremmin valmistautuneita tapaamisiin ja asiakkaat saavat myyjiltä uusia ideoita ja myyjät pystyvät auttamaan asiakasta sisäisessä myyntityössä. Lisäksi myyjä noudattaa mallia, joka on läpinäkyvä asiakkaalle. Myyjäyrityksen johdolle hyötyjä ovat, että systemaattisesta myyntitavasta on mahdollista tehdä kilpailuetu, voidaan nopeuttaa ja selkeyttää kommunikaatiota yhteisillä käsitteillä, pystytään tarkentamaan myynnin ennusteita ja voidaan luoda laatujärjestelmä myynnille. (Laine 2008, 44-45.)

Hyötyjä myyntijohdolle on, että saadaan keinoja kasvattaa keskimääräisten myyntiprojektien kokoa, saadaan keinoja eliminoida ikuisuusprojektit, auttaa systematisoimaan myynnin johtamiskäytäntöjä sekä asiakastyötä ja auttaa lisäämään myyntiennusteiden luotettavuutta. Myyjille myyntiprosessin hyötyjä ovat, että se tuo myyntityöhön lisää sisältöä, auttavat saavuttamaan myyntitavoitteet ilman mittavaa lisätyötä, auttaa tunnistamaan väärät hankkeet etukäteen, antaa keinoja olla askeleen edellä asiakkaan tarpeita ja auttaa myymään sisäisesti lisäresurssitarpeet. Myynnin tuelle hyötyjä myyntiprosessista ovat, että se auttaa tunnistamaan hankkeet, jotka ovat tärkeimpiä yrityksen kannalta, näyttää mitä osaamista on kehitettävä auttaakseen myyntiä sekä näyttää kuinka pystyy hallinnoimaan omaa ajankäyttöään tärkeissä hankkeissa. (Laine 2008, 44-45.)

Kaikkia ylläolevia osapuolia, joita olen yllä maininnut hyödyttää myyntiprosessin kuvaaminen. Olen monesti huomannut myyntityötä tehdessäni, josta minulla on kokemusta niin btoc-myynnistä sekä btob-myynnistä, että monesti yrityksessä, jossa myyntiprosessia ei ole kuvattu, ei yrityksen johto tiedä, mitä myynti tekee. Varsinkin ratkaisumyyntissä, jossa ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta saattaa olla pitkä matka siihen, että itse asiakas ostaa tuotteen, voi yrityksen johdosta tuntua, ettei myyjä tee mitään. Vaikka oikeasti taustalla tapahtuu asiakaskontaktoimista soitoin ja sähköpostein lisäksi sama asiakas saatetaan tavata moneen otteeseen. Tämän takia myyntiprosessi on tärkeää mielestäni kuvata, jolloin voidaan osoittaa selkeästi, mitä eri prosessin vaiheissa tapahtuu, eikä myöskään mikään vaihe unohdu, varsinkin sen jälkeen, kun itse myynti on tapahtunut ja on tärkeää tehdä asiakassuhteen jälkihoitoa.

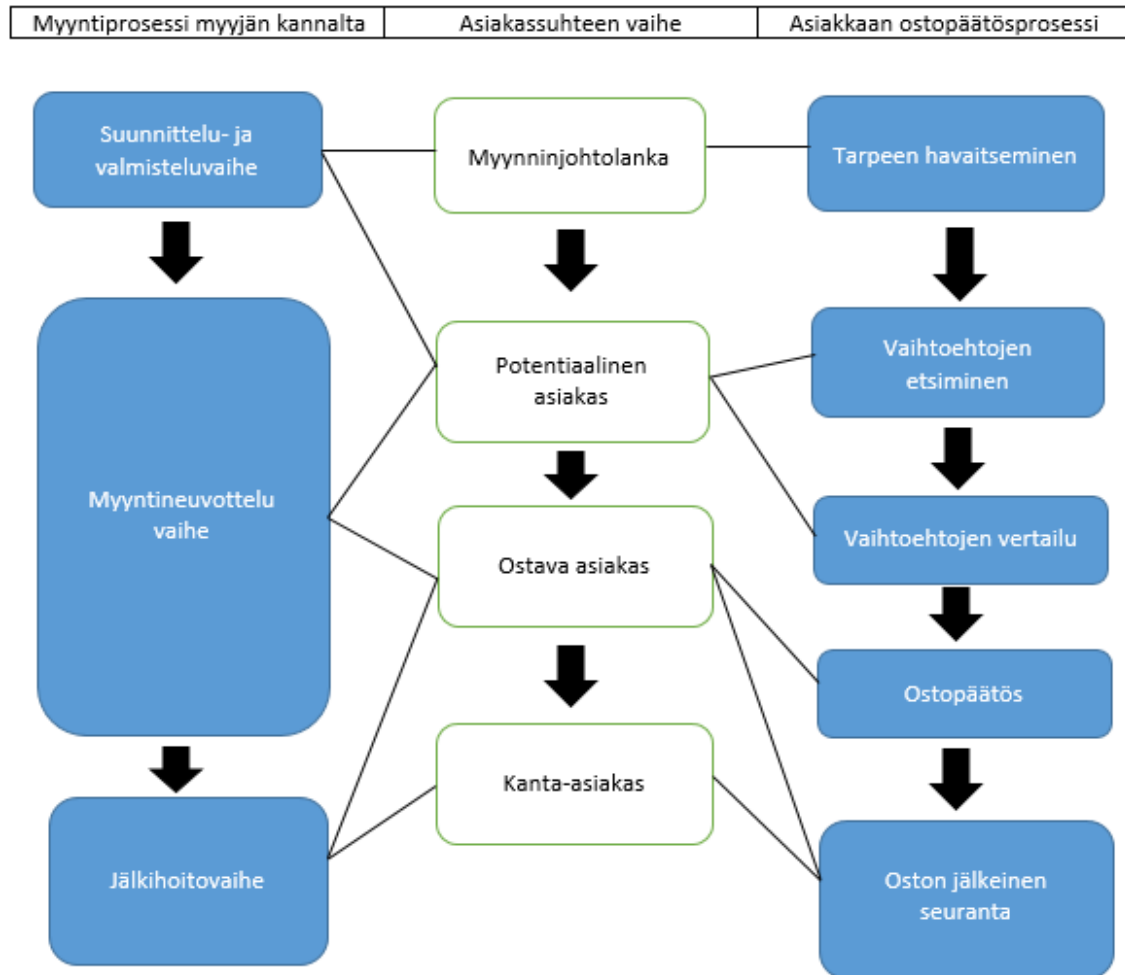
Kuvattu myyntiprosessi auttaa tekemään päätöksiä, koska kun asiat kirjataan järjestelmiin, niin mielipiteitä ja näkemyksistä tulee totta. Dokumentointi auttaa johtamista sekä auttaa myyjiä perustelemaan tarpeet resurssien hyödyntämisestä. (Laine 2008, 58.)

Seurannalla ja tekemällä oikeita asioita eli noudattamalla myyntiprosessia on mahdollista löytää asiakkaita, jotka ovat valmiimpia ostamaan, kuin toiset eli myyntiaika lyhenee. Myyntiprosessin hyötyjä on myös yhteisen käsitteistön luominen. Käsitteistön luomisella saadaan aikaan myynnin, johdon, asiantuntijoiden, konsulttien, markkinoinnin, tuotannon ja muiden asiakaspintaan vaikuttavien sidosryhmien yhteinen kieli. Yhteinen kieli auttaa viestimään ja johtamaan tehokkaammin, kaikki osapuolet ymmärtävät toisiansa. Lisäksi myyntiprojektit saadaan asetettua asteikolle, jolloin niiden ennustettavuutta ja keskinäistä tärkeysjärjestystä voidaan seurata. Myyntiorganisaatio voi nimetä myyntiprosessin termit haluamallaan tavalla, sillä pääasia on, että ne ovat käytössä ja niiden sisältö sekä merkitys ovat kaikkien tiedossa. (Laine 2008, 209 & 275-276.)

Myyntiprosessi auttaa näkemään mitä tavoitellaan ja mihin pyritään, lisäksi se auttaa katsomaan ajassa taaksepäin eli mitä on tapahtuttava, jotta voidaan onnistua. Myyntiprosessin avulla voidaan tunnistaa hyvät ja huonot hankkeet toisistaan, jolloin aikaa käytetään potentiaalisten hankkeiden toteuttamiseen. (Laine 2008, 279.)

Myyjän myyntiprosessi ja ostajan ostoprosessi liittyvät toisiinsa vahvasti (kuvio 2), sillä myyntiprosessi on ostoprosessin peilikuva. Kumpikaan prosessi ei voi edetä toista nopeammin. Myyntiprosessin on hyvä olla filosofia, ei liian kaavamainen tai teoreettinen.

Sen kehittämiseen on hyvä käyttää aikaa ja mallintaa sitä toimintojen kehittyessä. Myyntiprosessi on tavoitemalli, jonka vaiheita seuraamalla onnistumiset kaupan kotiuttamisessa kasvavat. (Laine 2008, 69-70.)



Kuvio 2. Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittyminen toisiinsa (Vahvaselkä 2004, 143.)

Hyvin suunniteltu myyntiprosessi kuvaa mitä myydään, kuinka asiakas ostaa, mikä on tehokkain tapa myydä, ketkä myyntiin osallistuvat, mitä vastuita ja velvollisuuksia kellekin kuuluu ja millä perusteilla myyntiennuste tehdään. Asiakas määrää myyntiprojektin vauhdin, mutta oikeilla toimenpiteillä asiakkaan ostopäätöstä voi nopeuttaa. (Laine 2008, 70.)

Olen aina myyntityötä tehdessäni miettinyt myyntikäynnin jälkeen millainen kuva tuotteesta ja minusta asiakkaalle jäi. Kartoitinko asiakkaan tarpeet hyvin, osasinko ehdottaa ratkaisuehdotuksen asiakkaan sanoin hänelle sekä perustella hyvin, miksi tuote tai palvelu olisi paras ratkaisu asiakkaalle ja millainen lopputulema asiakaskäynnistä tulee, eli ostaako asiakas tuotteen tai palvelun. Vahvaselkä kuvaa hyvin miten myyjän myyntiprosessi ja ostajan ostoprosessi liittyvät toisiinsa sekä miten vaiheet kohtaavat.

Itse olen vahvasti myös sitä mieltä, että prosesseja noudattamalla onnistumiset kasvavat ja myyntityön tekeminen on tehokkaampaa. Prosessien hyöty on, että ajankäyttö on tehokasta, koska on selkeä toimintamalli, mitä dokumentoidaan sekä raportoidaan ja mihin järjestelmiin. Asiakkaasta löytyy prosessien ansioista hyvät tiedot, mikä mielestäni nopeuttaa kaupan kotiuttamista, jollei asiakas vielä ensi kerralla ostanut, niin seuraavalla kerralla tietää syyt, miksei kauppa toteutunut ja ne voi ottaa huomioon kartoittaessa asiakasta, jotta osaisi ehdottaa ratkaisuehdotuksen kattavasti ja seuraava tapaaminen päättyisi kauppaan.

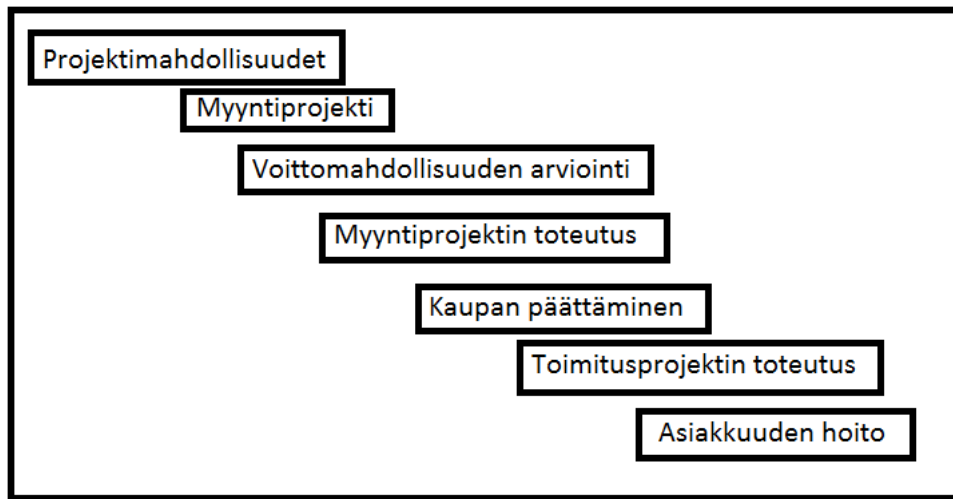
David Kahle, joka on maailman johtavia myynnin asiantuntijoita kirjoittaa (artikkelissaan *First steps to effective sales planning*), että myyjän on ajateltava toimiessaan jokaista asiaa, jota tekee. (Artikkeli on julkaistu *American Salesman* – lehdessä.) Tekeminen ilman etukäteen miettimistä ja suunnittelua, on ajan sekä energian hukkaa. Tärkeimpiä asioita, mihin myyjän pitää käyttää aikaa ovat prospektiasiakkaat sekä jo ostaneet asiakkaat. Tässäkin Kahle viittaa siihen, että tehdään asioita tietyssä järjestyksessä, eikä suin päin ryntäillä minne sattuu. Tällöin ei voi hänen mielestä tehdä tehokasta myyntiä. Olen Kahlen kanssa täysin samaa mieltä. (Kahle 2014.)

5.3 Myyntiprosessin vaiheet

Irma Vahvaselän kirjassa *Asiantuntijan myyntitaito* määritellään, että myyntitapahtuma käsittää seuraavat vaihteen: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, itse myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito (Vahvaselkä 1993, teoksessa Vahvaselkä 2004, 142).

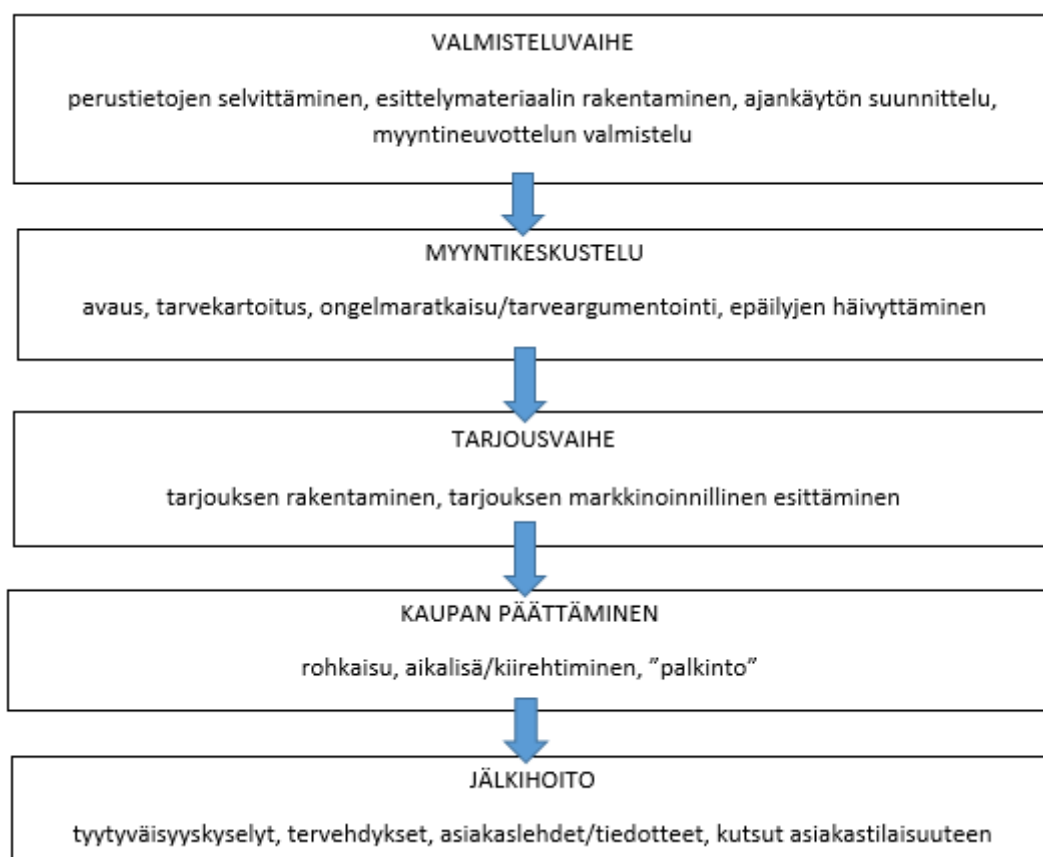
Timo Rouneen ja Eero Joki-Korpelan *Tuloksia ratkaisujen myyntiin* kirjassa käydään lävitse myyntiprosessia (kuvio 3.). Nämä ydinvaiheet tulevat toimimaan yrityksen myynti-

prosessin pohjana ja tulen hyödyntämään tätä teoriaa toimintatutkimuksessa. Aikajänteenä teoria tuo esille, että myyntiprosessi saattaa kestää muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen (Joki-Korpela & Roune 2008, 59.)



Kuvio 3. Myyntiprosessin vaiheet (Joki-Korpela & Roune 2008, 54–55).

Timo Ropen kirjassa Perusmyyjästä Supermyyjäksi käydään lävitse myyntitapahtuman vaiheistusta, joka toimii myös hyvänä pohjana kehityshankkeelleni myyntiprosessin rakentaminen. Timo Rope kuvaa myyntitapahtuman vaiheistusta prosessikaaviolla (kuvio 4), joka alkaa valmisteluvaiheella, sitten myyntikeskustelu, tämän jälkeen tarjousvaihe, sitten tulee kaupan päättäminen ja lopuksi jälkihoito. (Rope 2009, 156.)



Kuvio 4. Myyntiprosessin vaiheistus (Rope 2009, 156.)

Myyntiprosessin vaiheet alkavat projektimahdollisuudesta (kuvio 3). Projektimahdollisuus pitää sisällään todennäköisen kohdeasiakkaan, potentiaalisen kohdeasiakkaan ja aktiivisen kohdeasiakkaan. Näissä asiakkaissa on eri kaupan kypsyysvaihe eli todennäköisessä asiakkaassa on kohteen valinta ja todennäköinen asiakas tarkoittaa yrityksen valitsemassa markkinasegmentissä olevaa mahdollista asiakasta, jonka mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty. Potentiaalinen kohdeasiakas on sellainen, jonka asiakastiedot on tarkistettu ja asiakas on osoittanut alustavaa mielenkiintoa esimerkiksi yhteydenotolla tai kontaktiton tuloksena. Tässä asiakkaassa kaupan kypsyysvaihe on asiakasprosessin aloitus. Aktiivinen kohdeasiakas on vastannut myönteisesti yrityksen esittämään ratkaisun hyötyihin ja on valmis jatkamaan myyntiprosessia. Tässä kaupan kypsyysvaihe on asiakassuhteen syventäminen. (Joki-Korpela & Roune 2008, 54; Laine 2008, 76.)

Projektimahdollisuusvaiheessa myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tavoitteet, tarpeet, ongelmat tai motiivit, jotta päästään siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Tärkeää on myös, että myyjä löytää oikean, ostopäätöksen tekevän henkilön asiakkaasta, mikäli asiakstermiä käytetään tässä yrityksestä. Jollei yhteistä tavoitetta asiakkaan ja myyjän välille löydy, projektimahdollisuutta ei ole. (Joki-Korpela & Roune 2008, 54; Laine 2008, 76.)

Myyntiprosessin vaiheessa projektimahdollisuus pitää sisällään asiakkaan perustietojen selvittämisen, esittelymateriaalin rakentamisen, ajankäytön suunnittelun ja asiakkaan kohtaamisen valmistelun. Nämä pitää tallentaa kirjalliseen muotoon esimerkiksi CRM-järjestelmään, jolloin tietoja voi jatkojalostaa. (Rope 2009, 156; Vahvaselkä 2004, 142.)

Itse pidän myyntityössä tätä vaihetta yhtenä tärkeimmistä, sillä myyjän tulee ymmärtää mahdollista ostavaa asiakasta ja puhua hänen kanssaan samaa kieltä. Siksi itse tutkin aina tarkasti asiakkaan, jota olen kontaktoimassa.

Prosessin seuraava vaihe on myyntiprojekti (kuvio 3) eli valittu aktiivinen myyntikohde. Tässä vaiheessa tapahtuu yhteydenotto asiakkaaseen ja neuvotteluajan varaaminen. Yhteydenotto voi tapahtuma puhelimella, sähköpostilla, kirjeitse (tarjous, suoramarkkinointi) tai henkilökohtaisesti. (Joki-Korpela & Rounu 2008, 54; Vahvaselkä 2004, 142 & 151.)

Myyntiprojektivaiheessa tapahtuu myyntineuvottelu eli asiakkaan kohtaaminen. Asiakaskohtaamisessa tapahtuu avaus, mielenkiinnon herättäminen ja motivointi, tarvekaritoitus, tuote-esittely ja argumentointi, asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely. Asiakkaan organisaatiossa voi olla useita henkilöitä, jotka pitää vakuuttaa ja heidän motiivit selvittää. Myyjän on tärkeää saada vahvistus, että koko organisaatio tai päätöksen tekijät tukevat asiaa. Myyntiprojektin edetessä tavoite voi muuttua ja on tärkeää, että tavoitteen tunnistaa, se on dokumentoitu ja voidaan keskustella asiakkaan kanssa. (Laine 2008, 77; Vahvaselkä 2004, 142.)

Myyntineuvotteluun on hyvä varata mukaan tukimateriaaleja. Myyntityön tukimateriaaleja ovat tyypillisesti esitteet, powerpoint-esitykset, tuotteen edut ja erinomaisuuden osoittavat testitulokset, referenssilistat, käyntikortit, esittelyvideot, näytekappaleet ja liikelahjat. (Rope 2009, 158.)

Mielestäni myynnin tukimateriaalit ovat erittäin tärkeitä. Itse olen ottanut tavaksi aina varmistaa asiakkaalle mentäessä, että minulle on käyntikortteja mukana, jos mahdollista, niin myytävän tuotteen esite, jonka voin jättää asiakkaalle sekä referenssejä muista saman toimialan asiakkaista. Tällöin tapaamani asiakas alkaa miettiä, että joku muukin hänen sektorillaan toimiva yritys, käyttää tuotetta, että pitäisikö hänenkin. Lisäksi olen sitä mieltä, että myyntimateriaaleista saatan jäädä asiakkaalle mieleen helpommin, vaikkei tuote olisi nyt ajankohtainen tai jos olen tavannut väärän henkilön yrityksestä,

joka ei tee ostopäätöstä, niin hän voi antaa esimerkiksi käyntikorttini ja tuotteen esitteen eteenpäin oikealle henkilölle, jolloin voin soittaa oikealle henkilölle perään ja kysellä saiko hän antamani esitteen. Tämä helpottaa ensimmäistä asiakaskontaktia ja on hyvä siltä siihen, että koitan sopia tapaamisen ostopäätöksen tekvän henkilön kanssa.

Prosessissa seuraava vaihe on voittomahdollisuuden arviointi (kuvio 3). Voittomahdollisuuden arviointiin kuuluu avainmahdollisuuksien ja riskien analyysi, kilpailutilanteen analyysi ja asiakassuhteen analyysi. Tässä prosessin vaiheessa arvioidaan kannattaako mahdollisuus voittaa, pystytäänkö kilpailemaan ja tunnetaanko asiakastarve sekä päätöksentekijät. Tämä prosessin vaihe on ajallisesti lyhyt, mutta tärkeä, koska tässä vaiheessa syntyy päätös myyntitiimin ajankäytöstä ja kannattaako voittomahdollisuus voittaa. Mikäli tätä vaihetta laiminlyödään, niin se voi kostautua turhina kustannuksina, ajanhukkana tai hävittyinä projekteina. Tässä vaiheessa kaupan kypsyysvaihe on tarkistusvaiheessa. (Joki-Korpela & Roune 2008, 55 & 59.)

Prosessin seuraava vaihe on myyntiprojektin toteutus (kuvio 3). Myyntiprojektin toteutusvaiheeseen kuuluu asiakasratkaisun ja voittostrategian kehittäminen ja voittostrategian toimeenpano. Kaupan kypsyysvaihe on tässä vaiheessa tarjous ja kenties loppuneuvotteluihin valmistautuminen. Asiakas on päättänyt tehdä hankinnan ja vertailee mahdollisia eri toimittajavaihtoehtoja toisiinsa, jos niitä on olemassa. Voittostrategian toimeenpanossa myydään kilpailuetuja ja hyötyjä eli tässä myyntistrategiassa eliminoidaan kilpailijat. Asiakasta on hyvä rohkaista tekemään päätös. (Joki-Korpela & Roune 2008, 55; Rope 2009, 156.)

Itse olen sitä mieltä, että tässä prosessin kohdassa myyjän rooli korostuu, sillä voi olla monia kilpailijoita, joiden tuote ei eroa paljoakaan siitä, mitä itse myy, mutta hinnassa saattaa olla eroja. Olen sitä mieltä, että mikäli myyjä on hoitanut ratkaisumyyntiprosessin vaiheen ”projektimahdollisuus” hyvin eli tutkinut asiakkaan perustiedot ja on vakuuttanut asiakkaan siitä, että ymmärtää hänen toimialaansa ja tarpeitaan. Tällöin myyjä pystyy voittamaan myyntiprojektin toteutuksen, vaikkei hänen tarjoamansa tuote olisi hinnaltaan edullisin. Itse pidän luottamuksen rakentamista tärkeänä myyntityössä, jota on tärkeä kuljettaa mukana prosessin eri rakennusvaiheissa.

Ratkaisumyyntiprosessin seuraava vaihe on kaupan päättäminen (kuvio 3). Kaupan päättämiseen kuuluu tilaus ja tällöin myyntiprojekti kirjataan kaupaksi kirjallisena asiakastilauksena. Tässä vaiheessa sovitaan myös jatkotoimenpiteistä. (Joki-Korpela & Rouné 2008, 55; Vahvaselkä 2004, 142.)

Seuraava vaihe on toimitusprojektin toteutus (kuvio 3) eli tällöin toimitetaan tuote. Vaihe pitää sisällään annettujen lupausten ja velvoitteiden lunastamisen. Tämän jälkeen myyntiprosessin seuraava vaihe on asiakkuuden hoito (kuvio 3). Tässä vaiheessa varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus, joka pitää sisällään asiakassuhteen hoitoa eli käyttäjätukea, huoltotoimenpiteitä ja ratkaisun elinkaaripalveluja. Jälkihoitoon kuuluu tärkeänä osana tyytyväisyyskyselyt, tervehdykset, asiakaslehdet/tiedotteet ja kutsut asiakastilaisuuteen. (Joki-Korpela & Rouné 2008, 55; Rope 2009, 156.)

Myyntiprosessin kokonaiskesto saattaa vaihdella kuukausista useaan vuoteen ja eri vaiheiden kesto toisiinsa nähden on suunnilleen vakio ratkaisutyypistä riippumatta. Eli projektimahdollisuus voi olla vuodenkin mittainen kun taas tarjous on myyntituotteesta riippumatta yleensä lyhempi aikajänne. (Joki-Korpela & Rouné 2008, 59.)

5.4 Myyntiprosessin rakentaminen

Jokaisella liiketoimintamallilla on omannäköinen myyntiprosessi, sillä se on muokattava asiakkaan ostoprosessin näköiseksi. Myyntiprosessin rakentamisessa täytyy huomioida asiakasryhmä, joka tuotetta tai palvelua ostaa. Myyntiprosessi pitää suhteuttaa siihen, mitä myydään, paljonko se vaatii resursseja myyjältä ja ostajalta. Myyntiprosessia voidaan verrata johtamisjärjestelmään ja tapaan toimia eli jollei myyntiprosessia ole kuvattu, niin miten sitä voi johtaa. (Laine 2008, 207.)

Läpinäkyvyys myynnissä nopeuttaa tiedonkulkua ja se luo mahdollisuuden tehdä sekä kehittää liiketoimintaa. Ratkaisumyynnissä yleisin malli on, että myyntiorganisaatio itse vastaa tuotteiden tai palveluiden myynnistä suoraan loppuasiakkaille. Tällöin asiakkaan ja toimittajan välillä on yksi sopimus, jonka toteuttamisesta vastaa toimittaja. (Laine 2008, 207–208.)

Myyntiprosessi ohjaa ja antaa suuntaviivat, mutta myyjän pitää myös itse olla luova. Tapaamisiin ja keskusteluihin on rakennettava sisältöä. Onnistunutta myyntiprojektia mallintaa prosessi ja menetelmät auttavat seuraamaan myynnin edistymistä. (Laine 2008, 241 & 252.)

5.5 Myyntiprosessin (toiminnan) mittarit

Toimintaa voidaan ohjata paremmin, kun asetetaan tavoitteita. Lisäksi on hyvä asettaa välitavoitteita, jotka myös auttavat myyntityön ohjaamisessa. Myyntitoimintaa voi esimerkiksi mitata asiakaskäyntien määrällä, tähän voi asettaa viikko tai kuukausitavoitteen. Lisäksi voidaan seurata soitettujen puheluiden määrää ja uusien asiakaskontaktien määrää. Lisäksi voidaan laskea tapaamisia päättäjien kanssa eli myyjän on kyettävä luokittelemaan erityyppiset asiakasprofiilit, jotta hän tapaa oikeita henkilöitä. Tarjousten määrää voidaan mitata, lisäksi on hyvä seurata tarjousten etenemistä ja myyntiaikoja, eli seurannalla ja tekemällä oikeita asioita voidaan löytää asiakkaita, jotka ovat valmiimpia ostamaan kuin toiset. Myyntiaikojen seurannassa voidaan löytää siis keinoja, jotka nopeuttavat myyntiä. (Laine 2008, 269.)

Toiminnan mittarit tarkentuvat, kun myyntiprosessi rakennetaan. Tämän takia mielestäni on tärkeää kuvata myyntiprosessi, jotta toimintaa voidaan ohjata ja mitata. Asetetuilla mittareilla voidaan tehostaa myyntiä. Lisäksi myyntiprosessi auttaa myös selvittämään paljonko eri prosessin vaiheet vievät aikaa ja voidaanko jotkut vaiheet tehdä nopeammin tai eri tavalla.

5.6 Myyntiprosessin rakentamisen riskit

Myynnin johtaja voi kokea myyntiprosessin avulla johtamisen epämiellyttäväksi ja siksi vastustaa myyntiprosessin rakentamista. Myyjä voi antaa todellisuudesta valoisamman kuvan tehdessään myyntiä ilman myyntiprosessia. (Laine 2008, 252-253.)

Myyntiprosessin rakentamisessa on tärkeää mielestäni ottaa huomioon, että se sopii yrityksen tuotteen myyntiin. Riskinä saattaa olla, että prosessi on liian monimutkainen, sitä ei kukaan noudata tai siinä on turhia vaiheita, jotka hidastavat itse myyntityön tekemistä.

5.7 Asiakkuusstrategian sidos myyntiin

Myyntin tehtävä on toteuttaa yritykselle valittua asiakkuusstrategiaa, jonka markkinointi on rakentanut. Asiakkuusstrategia määrittelee ketkä ovat yritykselle haluttuja, oikeita asiakkaita. Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välillä oleva prosessi, joka koostuu kohtaamisista. Kohtaamisissa tapahtuu tiedon, osaamisen, tunteen ja rahallisen vastineen vaihtamista. Asiakassuhde kehittyy koko ajan, ensin on transaktioasiakas, joka on ostanut kerran, tämän jälkeen sopimusasiakas ja sitten suosittelija- tai kumppanuusasiakas. Asiakkuuden hallinnassa pitäisi keskittyä asiakassuhteen syventämiseen ja kasvattamiseen. (Laine 2008, 81-82; Vahvaselkä 2004, 94.)

CRM eli asiakkuuksien johtaminen, asiakuuksien hallinta tai asiakassuhteiden hallinta voidaan määrittää yrityksen lähestymistavaksi asiakkaisiin ja tavaksi ymmärtää asiakkaita. CRM:n hyötyjä on, että se lisää markkinoiden ja asiakkaiden tuntemusta sekä asiakasdataa alkaa kerääntymään, joka helpottaa asiakassuhteen hoitamista. CRM on myös järjestelmä, jonka avulla tätä prosessia hoidetaan. (Vahvaselkä 2004, 95–97.)

Monesti olen kuullut eri yrityksissä työskennellessäni myynnissä, etteivät myyjät halua käyttää aikaa täydentääkseen CRM-järjestelmään asiakaskontakteja. Itse pidän tätä osa-aluetta kaikkein tärkeimpänä, sillä olen huomannut, etten itse ainakaan voi muistaa mitä kaikkien asiakkaiden kanssa on sovittu, kun asiakastapaamisia on paljon ja asiakkuudet kulkevat jokainen eri vaiheessa. Olen huomannut myynnissä toimiessani, että kun käyttää pienen ajan siihen, että CRM on ajan tasalla, nopeuttaa se uusia asiakaskontakteja ja asiakassuhteiden hoitamista. Lisäksi kun uutena myyjänä saat edellisen myyjän asiakkaita hoidettavaksi, niin ilman kunnollisia muistiinpanoja asiakkaista, on vaikea hoitaa asiakasta erinomaisesti, niin ettei asiakas joudu kertomaan samoja tietoja, jota on jo edellisellä kerralla eri myyjälle kertonut. Mielestäni tämän takia myyntiprosessi on erittäin tärkeä, että kaikki yritystä edustavat henkilöt toimivat samalla tavalla, jolloin asiakkaalla ei pitäisi olla merkitystä kenen kanssa hän asioi.

Lisäksi yrityksen asiakkuusstrategia määrittelee millaisia asiakkaita yritys haluaa asiakkaakseen. Tällöin myyjä tietää myös mihin kohdistaa myyntiresurssit, sillä asiakkuusstrategia ohjaa myyntin toimintaa eli myyntiprosessia. Olen rajannut kehittämistehtäväksi asiakkuusstrategian pois, sillä yritys X:llä ei ole määritelty asiakasstrategiaa.

5.8 Myynnin kasvattaminen

Yrityksen tuloksellinen myynti edellyttää asiakaslähtöistä, asiakkuuksien hallintaan perustuvaa ja asiakastyytyvyyteen panostavaa markkinointijärjestelmää, toimivaa myynnin tukijärjestelmää ja myyntitaitoa myyjiltä sekä onnistunutta myynnin johtamista. Myyntitoiminto on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, mutta asiantuntijayrityksessä myyntityö ei ole pelkästään myyjien tehtävä vaan jokainen osallistuu myyntiin tavalla tai toisella ja esimerkiksi asiakaspalvelun on oltava onnistunutta. (Vahvaselkä 2004, 205-206.)

Myynnin kasvattaminen yrityksessä vaatii mielestäni, että tehdään tehokasta myyntityötä myyntiprosessin mukaisesti. Ei käytetä aikaa sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat vääriä, vaan keskitytään yritykselle oikeisiin asiakkaisiin. Lisäksi on tärkeää, että tehdään aktiivista uusasiakashankintaa, eikä vain keskitytä käymään tutuilla asiakkailla. Myyntityön hienous on mielestäni se, kun tapaa uusia asiakkaita oikeassa suhteessa jo ostaneisiin asiakkaisiin. Tällä saavuttaa tasaisen myyntitulon ja pääsee varmasti hyviin myyntituloksiin.

5.9 Myyntiprosessin valinta ratkaisumyyntiin

Teoriaosuus tuo esille, kuinka tärkeää on olla selkeä myyntiprosessi. Ilman sitä myyntiä ei voi johtaa, ei ennustaa eikä saada tuloksia. Yritys X:lle tehtävässä toimintatutkimuksessa löytyy selkeä kehityskohde, sillä tällä hetkellä yrityksessä tehdään myyntiä ilman selkeää toimintamallia, joten toimintatutkimus on tärkeä, jotta yritys X:n tuotteen myynti alkaa kehittymään. Kehityskohde olisi erilainen, jos myyntiprosessi olisi jo olemassa, eli tarkoituksena löytää ideaali tila, jotta prosessi saadaan kuvattua. Tämä hyödyntää myös myynnin johtoa.

Toimintatutkimuksen avulla voidaan tutkia kehittääkö selkeä myyntiprosessi yrityksen tuotteiden myyntiä. Selkeä aikajänne tähän vertailuun on esimerkiksi puoli vuotta. Voidaan tutkia myydyt asiakkaat ennen prosessia ja prosessin jälkeen. Myyntiprosessi on toimiva, jos myynti on kehittynyt ja asiakassuhteet ovat kehittyneet.

Ohjelmistoratkaisujen myynti on haasteellista, sillä ohjelmistojen hyöty tulee esille vasta, kun käyttäjät osaavat hyödyntää kaikkia ohjelmiston toimintoja. Ohjelmistojen ostohet-

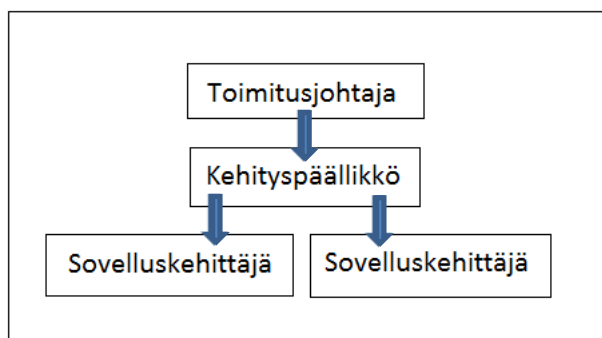
kellä ei ole varmuutta saatavasta hyödystä. Projektit saattavat perustua oletuksiin ja arvioihin hyödyistä. Tekniikkaa voi kehittää moni, mutta se joka pärjää ja voittaa, on se joka osaa myydä. Tämän takia on tärkeää hyödyntää systemaattista tapaa myydä. (Laine 2008, 60–61.)

6 Kehittämistehtävän toteutus

Tässä luvussa tulen käsittelemään kehittämishankkeen toteuttamista. Tulen käymään lävitse kehittämishankkeen lähtökohdat, suunnittelun ja yritys X:n nykytilan ja kehittämistyön toteuttamisen.

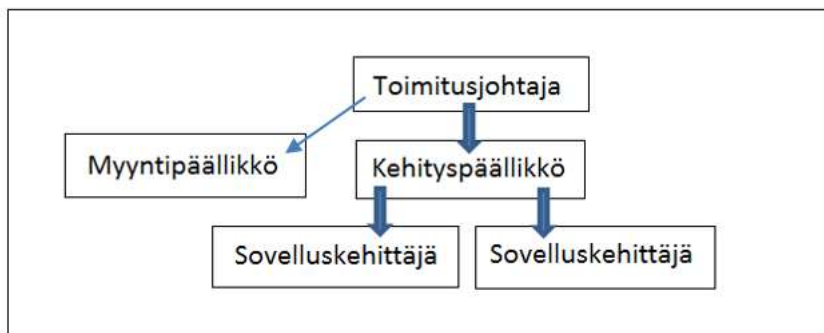
6.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu

Yrityksen palkkalistoilla ennen minua oli töissä neljä henkilöä, joista kolme työskentelee tuotteen kehityksessä, eli koodaavat pilvipalvelua ja yksi työskentelee tuotteen myynnissä sekä johtaa toimintaa. Kuviossa 5 kuvaan yrityksen organisaatiokaavion ennen kun minut palkattiin myyntiin ja kuviossa 6 muuttunutta tilannetta yritys X:ssä.



Kuvio 5. Yritys X:n entinen organisaatiokaavio

Ennen minun palkkaamistani toimitusjohtaja johti koko yrityksen toimintaa, teki myyntiä yritys X:n rakennusalan asiakassegmenttiin ja markkinointia sekä vastasi tuotteen koulutuksesta.



Kuvio 6. Yritys X:n nykyinen organisaatiokaavio

Kuviossa 6 näkyy, että minut palkattiin myyntiin ja esimiehenäni toimii toimitusjohtaja. Minun toimenkuvaani kuuluu uuden tuotteen myynti eli isännöintiyrityksille myytävä pilvipalvelu. Lisäksi vastaan tuotteen markkinoinnista ja kun myynti on tapahtunut, niin koulutuksesta tuotteen käyttöön. Toimenkuvaani ei ollut mitenkään määritelty, vaan aloin toteuttaa myyntiä asiakaskenttään oman näkemykseni mukaisesti.

Nopeasti aloin huomata, kun tehdään myyntiä ilman minkään näköistä prosessia, niin asioita unohtuu tai ei tehdä ollenkaan. Lisäksi on mahdoton mitata myyntitoiminnon onnistumista tai johtaa myyntiä, ellei ole mitään prosesseja tai määriteltyjä mittareita myynnin onnistumiseen.

6.2 Yritys X:n tuotteen kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä selvitetään yrityksen kilpailijat, heidän tuotteidensa edut ja haitat sekä kilpailijoiden tunnettavuus. Kaikki mahdolliset tekijät, jotka muuttavat kilpailutilannetta, tulee ottaa huomioon. (Vahvaselkä 2004, 117.)

Oma näkemykseni on, että yritys X asiakasstrategian kannattaisi pohjautua tällä hetkellä siihen, että se haluaa luoda pitkiä ja uskollisia asiakassuhteita. Mielestäni yritys X:n olisi hyvä luoda ylivoimainen toimintamalli, joka tehostaa asiakkaan toimintaa ja luo asiakkaalle kilpailuedun käyttäessään yritys X:n tuotetta. Tärkeää on saada asiakkaaksi sellaisia toimijoita, joita arvostetaan ja jotka tunnetaan isännöintialalla. Tämä tuo yritys X:lle uskottavuutta, sillä tällöin se pystyy osoittamaan, että se voi vastata myös suurten yritysten tarpeisiin.

Kuviossa 7 on kuvattu tällä hetkellä isännöintialalla olevia toimijoita, jotka mielestäni voidaan luokitella yritys X:n kilpailijoiksi uudelle tuotteelle, jota aletaan myymään isännöintitoimistoihin ja taloyhtiöihin. Olen selvittänyt yritys X:n kilpailijoita internetistä sekä isännöintiyritysten tapaamisissa on noussut kilpailija-analyysissä olevia nimiä esille.

Vaaralliset haastajat: Taloyhtiö.info Taloset	Ylivoimaiset kilpailijat: Domus-isännöintijärjestelmä (Tietoaika Oy)
Häviäjät: Asumisinfo Talosivu.com	Suuret ja hitaat: Tampuuri (Talokeskus Yhtiöt Oy) Visma Fivaldi

Kuvio 7. Kilpailija-analyysi isännöintiasiakassegmentissä

Kuviosta 7 näkee yritys X:n kilpailijoiden luokituksen isännöintiasiakassegmentissä. Pähin kilpailija on Tietoaika yrityksen tarjoama Domus-ohjelma, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen ratkaisun isännöintitoimistoille eli sen avulla voi tiedottaa, hallita koko kiinteistöä sekä rahaliikennettä (vastike) ja kirjanpitoa. Domus on kallis, joten se on käytössä pääasiallisesti suurilla toimijoilla. Lisäksi yritys X:n tuote tiedottaa monipuolisemmin kuin Domus-ohjelma, sillä yritys X:n tuote voi tiedottaa montaa kanavaa pitkin sekä sen avulla voi tiedottaa myös vuokralaisia, joita Domus-ohjelma ei huomioi. Domus-ohjelman ominaisuudet ovat selvinneet minulle asiakastapaamisissa, joissa olen kartoittanut potentiaalisten asiakkaiden tämän hetkisiä käytössä olevia tieto-ohjelmia sekä millaisia haasteita niissä on.

Hitaita ja suuria toimijoita ovat Tampuuri- ja Fivaldiohjelma. Nämä ohjelmat alalla vallitsevan käsityksen mukaan kehittyvät hitaasti. Tämä tuli ilmi tavatessani isännöintialan yrityksiä. Vaarallisia haastajia ovat Taloyhtiö.info ja Taloset, sillä ne ovat myös pieniä ja ketteriä toimijoita. Yritys X vahvuus on oma aktiivinen tuotekehitys, jolla se pystyy haastamaan kilpailijansa. Häviöihin on luokiteltu Asumisinfo ja Talosivu.com, koska asiakailta kuullun perusteella näitä ohjelmia ei enää aktiivisesti kehitetä, joten jossain vaiheessa ne tulevat tippumaan markkinoilta. Mikäli niitä aletaan kehittämään, niin kilpailija-

analyysiä pitää päivittää. Yritys X:n kilpailijoista on haastavaa selvittää tietoja, sillä yritysten kotisivut paljastavat hyvin vähän mitään, pelkästään ominaisuuksia, hintaa ei näy kellään, joten kilpailija-analyysi perustuu hyvin vahvasti asiakastapaamisiin, joissa kartoittaessani asiakasta, on tullut esille kilpailijoista tietoa.

Yritys X:n on tärkeää pitää huolta asiakkaistaan ja luoda perusta uskolliselle asiakassuhteelle, jotta asiakkaat sitoutuvat yritys X:ään. Yritys X:n on hyvä huolehtia toimintansa alusta asti, etteivät asiakkaat vaihda toimijaa, jos kilpailijoita nousee asiakaskenttään. Yrityksillä, joilla hinta on ainoa kilpailuvaltti, ei yritys mielestäni pysty tekemään kannattavaa kasvua. Pitää luoda kilpailuetua myös aineettomista asioista, esimerkiksi palvelu, jolloin hinta ei ratkaise asiakkaan ostopäätöstä.

6.3 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyön lähtökohtana on, että yritys X on lanseeraamassa uutta tuotetta uuteen asiakaskohderyhmään. Tuote on pilvipalvelu, jonka asiakassegmentti on isännöintitoimistot ja taloyhtiöt.

Kehittämistehtävä alkoi huhtikuussa 2014 kun aloin työskentelemään myyntipäällikkönä yritys X:ssä ja minut palkattiin myymään tätä uutta tuotetta. Olin ollut töissä ennen tätä myyntipäällikkönä tapahtuma-alalla, jossa myin ammattitapahtumia yrityksille, joissa yritykset voivat löytää uusia asiakkaita sekä kehittää asiakassuhteita jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Ammattitapahtumien myynti on ratkaisumyyntiä eli tärkeää siinä on kartoittaa ostavan yrityksen tarpeet ja myydä ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Kun aloin työskentelemään yritys X:ssä, niin hyödynsin omaa osaamistani ratkaisumyynnistä edelliseltä työnantajaltani.

Ensimmäiseksi aloin tutustua yritys X:ään, uuteen tuotteeseen ja asiakassegmenttiin. Asiakassegmentin tutkimisen aloitin tutustumalla ammattilehtiin sekä tutustuin isännöintialaan ja heillä jo käytössä oleviin tieto-ohjelmiin. Tämä on tärkeää, koska myyjän pitää tietää asiakaskunnasta, mitkä asiat ovat heille tärkeitä, jotta osaa myydä tuotetta asiakkaille ja on hyvä tietää mitä palveluista asiakkaalla on jo mahdollisesti käytössä.

Yritys X:n tuote ratkaisee tiedottamisen ongelmaa, joka alalla on. Isännöintiliitto julkaisi internet-sivuillaan 3.4.2014 uutisen, jossa kerrottiin, että osakkaat kaipaavat parempaa viestintää taloyhtiöiden johdolta. Oikeusministeriö toteutti kyselyn tiedonkulun laadusta

taloyhtiöissä yhteistyössä kiinteistöalan järjestöjen kanssa. Osakkaista hieman alle 60 prosentin mielestä viestinnässä on parannettavaa. (Isännöintiliitto 2014.)

Isännöintitoimistot tiedottavat taloyhtiöitä erilaisista asioista ja tällä hetkellä tiedottaminen toimii suurissa osissa isännöintitoimistoja niin, että he tulostavat tiedotteet ja jakavat ne taloihin tai postittavat ne. Yritys X:n verkkopohjaisen ohjelman avulla isännöitsijä voi tiedottaa yhdellä kertaa niin, että tiedote lähtee kirjepostilla, sähköpostilla tai vaikka tekstiviestillä. Tämä on tuotteen suurin hyöty isännöitsijälle. Kun olin selvittänyt mitä muita hyötyjä yritys X:n tuotteesta on asiakaskuntaan, aloin tämän jälkeen kartoittamaan asiakaskuntaa, jonne myyn tuotetta.

Lisäksi kartoitin mahdolliset kilpailijat, joita yritys X:n tuotteella on, jotta osaan myydä tuotetta paremmin sekä kertoa, miksi yritys X:n tuote kannattaa valita eikä kilpailijan. Kilpailija-analyysistä kerron tuonnempana. Mielestäni myyntityössä on tärkeää, osata argumentoida asiakkaan mahdollisiin vastaväitteisiin, joten kilpailijoista pitää pysyä perillä, jotta osaa selittää asiakkaalle, miksi oma tuote on parempi kuin kilpailijan.

Yritys X osti asiakasrekisterin isännöintitoimistoista ulkopuoliselta toimittajalta, jonka jälkeen tein myyntisuoran yritys X:n uudesta tuotteesta 400 asiakasrekisterin listaan. Myyntisuora tarkoittaa massasähköpostia, jossa kaikille lähetetään sama sähköposti. Lähetin mainoskirjeen uudesta tuotteesta ja mainoskirjeessä mainitsin, että tulen mielelläni esittelemään tuotetta. Koska yritys X:n tuote on verkkopohjainen pilvipalvelu eli tietohjelma vaatii se esittelykäynnin. Esittelykäynnillä on tarkoitus kartoittaa asiakkaan tarpeet ja esitellä tuote sekä sen hyödyt asiakkaalle.

Myyntikirjeeseen tuli muutamia vastauksia, että asiakkaita kiinnostaa tuote, joten sain sovittua isännöintitoimistoihin sähköpostin välityksellä itselleni tapaamisia ilman heille soittamista. Lisäksi muutama päivä sen jälkeen, kun olin lähettänyt kirjeen, aloin soittamaan asiakaslistaa lävitse ja sopimaan itselleni tapaamisia. Myyntikirje helpotti myös soittamista, koska yritys X on melko uusi yritys, ei sitä tunneta eikä tuotetta tunneta, niin kirjeen avanneet asiakkaat, tiesivät tuotteesta, joten heidän kanssaan oli helpompi sopia tapaaminen. Soittaessani tapaamisia, sain myös kuulla asiakkailta, ettei tuote kiinnosta, joten osaan asiakkaisiin en saanut sovittua tapaamista. Raportoin itselleni excel-listaan asiakkaiden tilannetta, sainko tapaamisen, suoraan kieltäytymisen, ei vastatut tai pyydettiinkö minuna palaamaan myöhemmin asiaan.

Ensimmäisten myyntitapaamisten jälkeen aloin olla selvillä asiakassegmentin ostoprosessista ja itse asiakassegmentistä. Kävi ilmi, että asiakassegmentti on heterogeeninen, mikä vaikeuttaa tuotteen myyntiä. Aloin miettiä erilaisia ratkaisuja tuotteen hinnoitteluun, myyntiin ja miten toimin asiakaskäynnillä, jotta saisin myytyä tuotetta paremmin ja myynti alkaisi kehittyä.

Joulukuussa 2014 päätin, että yritys X tarvitsee CRM-järjestelmän, sillä excel-listassa oli vaikeaa pitää yllä asiakkaiden kanssa käymiä keskusteluita sekä tarjouksia ja uudelleen sovittuja soittoja. Myyntiäni hidasti se, että en pystynyt pitämään yllä soittolistaa, joka tehostaa myyntiä, sillä myyntilistan avulla pystyy nopeasti soittamaan uusia käyntejä ja saa asiakkaan tietoihin ylös, mitä on sovittu. Lisäksi ilman toimivaa CRM-järjestelmää oli haastavaa, kun toimitusjohtaja myös myi oman työnsä ohessa, niin aina piti soittaa ja varmistaa, että onko uusi potentiaalinen asiakas jo kontaktoitu, ettemme kummatkin soitele samalla asiakkaalle. Tämän jälkeen, kun CRM-järjestelmä oli hankittu, aloin siirtämään sinne asiakastietoja, joka tehosti myyntiä, sillä järjestelmään pystyi ajastamaan sovituille päivälle sovitut toimenpiteet.

Joulukuussa tulin myös tulokseen, että yrityksellä on oltava intranetin (yrityksen sisäiset internet-sivut) kaltainen paikka, minne saa siirrettyä tietoa eli esimerkiksi kilpailija-analysin, jonka tein yritys X:n mahdollista kilpailijoista, markkinoinnin vuosikellon sekä muita dokumentteja, joita muodostui tutkiessani asiakaskenttää sekä myydessäni tuotetta. Päätimme ottaa käyttöön pilvipalvelun, jonne arkistoimme kansioihin dokumentteja. Tämä helpotti myös omaa työtäni, sillä oli asioita, joihin tarvitsin toimitusjohtajan näkemystä, niin ennen minun piti aina soittaa hänelle tai lähettää viestiä, mutta nyt kun meillä on käytössä pilvipalvelu, niin kaikki dokumentit ovat kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden nähtävillä.

Syyskuussa 2014 sain ensimmäisen asiakkaan yritys X:n uudelle tuotteelle, joten vuorossa oli tuotteen käytön kouluttaminen. Kouluttamista varten rakensin koulutusagendan eli palvelun eri ominaisuudet, jotka asiakkaalle pitää kouluttaa tuotteesta. Kun tuote on tieto-ohjelma, niin se muuttaa myös asiakkaan toimintaa.

Otin huomioon myynnissä sen, että tuote kehittää asiakkaan toimintaa eli aloin myydä tuotetta eri myyntikärjellä kuin aikaisemmin, eli myin asiakkaalle lopputulemaa, en itse tuotetta. Lopputulema tarkoittaa, että miten asiakkaalla on asiat sen jälkeen, kun hän on ostanut tuotteen, miten se helpottaa asiakkaan arkea.

Tuotteen koulutuksessa huomasin, että on järkevää lähettää koulutusagenda sähköpostilla etukäteen asiakkaalle, jotta hän pystyy valitsemaan yrityksestä oikea henkilöt koulutuksiin. Ennen tätä koulutuksissa minulla oli vääriä henkilöitä paikalla, jotka turhautuivat, koska joutuivat istumaan tuotteen koulutuksessa, jota eivät käytä.

Vuoden 2015 alusta olin kerännyt tarpeeksi tietoa asiakaskentästä ja kokeillut eri tapoja myydä tuotetta, joten aloin olla valmis toimintatutkimuksen seuraavaan vaiheeseen.

Seuraava vaihe oli teemahaastattelu, jonka toteutin toukokuussa 2015. Teemahaastattelun tarkoituksena on tutkia vielä yritys X:n toimitusjohtajan ja yritys X:stä omistajan näkemyksiä myyntiprosessiin. Itse toimin jo myyntiä tehdessäni tietyllä tavalla, joten haastattelun jälkeen seuraava vaihe oli kuvata myyntitoiminto prosessin muotoon ja jalkauttaa se käyttöön sekä todentaa omaa tekemistäni yrityksen toimitusjohtajalle ja omistajalle. Teemahaastattelusta on lisää tuonnempana.

Kun myyntiprosessia ei ole kuvattu, niin välillä unohtuu esimerkiksi asiakassuhteen hoitaminen tai asiakassuhteen myynnin kasvattaminen, mikä olisi monella tämän hetkiselä asiakkaalla ajankohtaista. Lisäksi yritys X:n toimitusjohtaja myös myy tuotetta asiakkaalle ja emme myydessämme tuotetta asiakkaalle toimi samalla tavalla. Toimiessamme eri tavalla asiakkaiden kanssa emme tiedä mitä toinen tekee, joten tärkeää on yhtenäistää toimintaamme, jotta myynnistä tulee tehokkaampaa. Lisäksi mikäli rekrytoimme uuden työntekijän myyntiin voimme perehdyttää hänet yrityksen tuotteen myyntiin prosessin avulla. Yksi syy vielä myyntiprosessille on se, että jos tulee henkilövaihdoksia, joku vaihtaa työtehtäviä, niin kaikki tieto asiakkaista katoaa henkilön mukana, ellei niitä säilötä johonkin. Tämän takia on tärkeää, että kaikki noudattavat prosesseja, jotta tieto asiakkaista on tallessa, tehdyt tarjoukset ja sopimukset löytyvät yhdestä paikasta.

6.4 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut järjestin sähköposti- ja puhelinhaastattelulla, sillä tapaamista ei saatu järjestettyä yritys X:n toimitusjohtajan ja yritys X:n omistajan kanssa. Työskentelen eri paikkakunnalla yritys X:n toimitusjohtajan kanssa, joten aikataulupaineiden takia haastattelua ei haluttu viivästyttää siihen asti, että tapaamme toisemme. Yritys X:n toimitusjohtaja halusi, että saamme myyntiprosessin mahdollisimman pian kuvattua ja käyttöön, jotta yritys X:n toiminta kehittyy. Yritys X:n omistaja taas asuu ulkomailla, joten tämänkin takia oli helpompi järjestää teemahaastattelu sähköpostilla ja puhelimesta käydä vielä

kysymyksiä lävitse. Haastattelun tärkeys kehittämistehtävässä on lähinnä saada hyväksyntä sekä tuki myyntiprosessille, jonka mukaan yritys X:n myyntiä tehdään, jotta siihen sitoutuu myös toimitusjohtaja ja yritys X:n omistajat näkevät, miten yritys X:n palvelua myydään. Lisäksi yritys X on suunnittelemassa uuden henkilön rekrytoimista myyntiin, joten tämänkin vuoksi aikataulut myyntiprosessin kuvaamiseen tiukentuivat, jotta mikäli uusi henkilö rekrytoidaan, saamme hänet perehdytettyä myyntiin ja järjestelmiin, jotta yritys X:n myyntitoiminto on yhtenäistä ja yritys X:n asiakkaille antama mielikuva kehittyy.

Haastattelukysymyksinä toimivat tutkimuskysymykset (liite 1), joita olin tarkentanut lisäkysymyksillä. Kysymykset olivat, että

- Mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa?
 - Tarkentavat kysymykset: mikä on tärkeää, mikä turhaa, millainen haluaisit, että myyntiprosessi olisi?
- Minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen?
 - Tarkentavat kysymykset: mitä asioita haluat mitattavan (asiakaskäynnit, soittot, meilit, tarjoukset, kaupat, hävityt tarjoukset)
- Millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla?
 - Tuleeko mieleen mahdollisuuksia?

Toimitin haastattelukysymykset molemmille henkilöille sähköpostilla toukokuussa 2015 ja liitteenä oli myyntiprosessitaulukko (Kuvio 8), johon olin kuvannut omaa toimintaani myynnissä ja erilaiset järjestelmät, joihin prosessin eri vaiheissa on dokumentoitava asioita. Toimitusjohtaja vastasi kysymyksiin sähköpostilla (liite 2) ja lisäksi kävimme vielä puhelinkeskustelun, jossa kävimme kysymykset lävitse sekä hän kommentoi rakentamaani myyntiprosessitaulukkoa ja selitti sinne haluamaansa muutosta. Yritys X:n omistaja vastasi kysymyksiin sähköpostilla (liite 3) sekä hän kommentoi myös sähköpostiin rakentamaani myyntiprosessitaulukkoa. Omistajan kanssa emme käyneet puhelinkeskustelua, koska mielestäni siihen ei ollut tarvetta.

Myyntiprosessin vaiheet	Mitä pitää sisällään	Mihin merkitään
Yhteydenotto (potentiaalinen asiakas)	Soitetaan tapaaminen Jollei saada kiinni -> laite- taan sähköpostilla tietoa meistä, jonka jälkeen 1-3 päivän päästä uusi soitto ja koitetaan sopia tapaaminen Jollei saada sovittua tapaa- mista, merkitään hävityksi tai jos potentiaalinen asiakas ei ole nyt kiinnostunut, mutta myöhemmin voi olla, soite- taan 6-12kk päästä uudel- leen	CRM
Myyntineuvottelu (Tapaami- nen)	Esitellään tuote	CRM
Myyntineuvottelu (Tarjous)	Annetaan tarjous ja sovitaan mahdollinen uusi esittely tuotteelle	CRM + tarjous tal- teen yritys X:n pilvi- palveluun
Kaupan päättäminen (sopi- mus)	Tehdään sopimus	CRM + sopimus tal- teen yritys X:n pilvi- palveluun
Jatkotoimenpiteet (koulutus)	Asiakkaan kanssa sovitaan tuotteen käyttökoulutus, asi- akkaalle laitetaan sähköpos- tilla hyvissä ajoin ennen (väh. 4 päivää ennen) koulu- tusagenda, jotta asiakkaalla on koulutuksessa oikeat henkilöt paikalla. Koulutuksen jälkeen asiak- kaalle lähetetään sähköpos- tilla kiitosviesti koulutuksesta ja lisäksi asiakkaalle lähete- tään koulutusosiot tiedoksi, mikäli asiakas tarvitsee lisä- koulutusta ja lisäkoulutuksen	CRM + asiakas li- sätään Omat asiak- kaat listaan jälki- markkinointia (asia- kasterveiset) varten

	hinta (lisäksi asiakkaalle lähetetään mahdolliset lisämyyntikokonaisuudet tiedoksi)	
Asiakkuuden hoito	Asiakkaalle soitetaan 3-6 kk kuluttua ja kysellään miten asiakkaalle menee sekä kysellään tarvitseeko asiakas mahdollisesti lisäkoulutusta	CRM + asiakkaalle lähtee 2kk välein Asiakasterveiset viesti

Kuvio 8. Yritys X:n myyntiprosessi vaiheittain

Ensimmäinen haastattelukysymys oli, että mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa. Tarkensin ensimmäistä kysymystä vielä siten, että laitoin kysymyksen jälkeen sulkuihin lisäkysymyksiä, jotka olivat, että mikä on tärkeää, mikä turhaa, millainen haluaisit, että myyntiprosessi olisi. Yritys X:n toimitusjohtaja vastasi, että hänen mielestään on tärkeää, että myyntiprosessi on sellainen, että se johtaa kauppaan ja ohjaa myyntiä toimimaan oikein. Lisäksi hän totesi, että myyntiprosessi ei lopu kauppaan vaan jatkuu jälkimarkkinointitoimenpiteillä. Hänen mielestään on tärkeää, että myyntiprosessi on sellainen, että se lisää asiakastytyvyyttä ja nostaa yrityksen profiilia.

Yritys X:n omistaja vastasi ensimmäiseen haastattelukysymykseen, että asiakashankinnan täytyy olla jatkuvaa, säännöllistä ja tehokasta. Uusia myyntikäyntejä pitää olla jatkossa enemmän ja kun käyntejä soitetaan, pitää ottaa huomioon, että kerrotaan ratkaisumme lisäävään asiakkaan myyntiä, helpottavan elämää ja parantavan asiakkaan palvelua. Itse tapaamisessa on tärkeää, että kuunnellaan asiakasta ja kartoitetaan asiakkaan tarpeet sekä varsinkin koitetaan saada asiakasta kertomaan asukasviestinnässä olevista haasteista ja ongelmista. Tärkeää on kertoa, että yritys X:n palvelu ratkaisee asiakkaan ongelmat ja haasteet. Yritys X:n tuotteen ollessa tieto-ohjelma, niin on tärkeää, että asiakkaalle kerrotaan, että olemme mukana auttamassa, kun tuote otetaan käyttöön. Asiakkaalle on kerrottava, että palvelemme asiakasta jatkuvasti, mikäli hänelle tulee kysyttävää tai hän tarvitsee apua tieto-ohjelmamme käytössä. Lisäksi yrityksen myyntiprosessissa on tärkeää ottaa huomioon, että kaupanpäätöksestä tehdään selkeä ehdotus ja samoin käyttöönotosta. Lisäksi voidaan miettiä ajoittaisia kampanjatarjouksia. Toisessa kysymyksessä selvitin, että minkälaista mittaristoa toivotaan, että myyntiprosessiin luodaan, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen. Toimitusjohtajan mielestä on tärkeää, että kontaktit, tapaamiset, kaupat, hävityt

kaupat ja keskimääräinen aika ensimmäisestä kontaktista kauppaan mitataan. Nämä asiat löytyvät myyntiprosessista eli CRM-järjestelmään dokumentoidaan kaikki asiakas-kontaktit. Omistaja vastasi, että asiakaskäyntien määrä on tärkein, koska silloin myös myynti kasvaa. Hänen mielestään on tärkeää, että tarjousten määrää sekä toteutuneita kauppoja seurataan. Hänen mielestään hyvä myös seurata hylättyjen tarjousten määrää, sillä yritys X:llä ei varsinaisesti hävittyjä, sillä yritys X:ää on vaikea verrata muihin toimittajiin.

Viimeisessä kysymyksessä kysyin vielä myyntiprosessin riskeistä, joihin toimitusjohtaja kirjoitti, että tehdään prosessi, jota organisaatio ei ota käyttöön. Lisäksi myyntiprosessia pitää kehittää jatkuvasti ja pitää yllä. Omistajan näkemys on, että yritys X:llä on riski sortua asiakastapaamisissa niin sanottuun ”tuoteoksennukseen”, joka tarkoittaa, että kerrotaan liikaa ominaisuuksia tuotteesta ja asiakas ei osaa tehdä ostopäätöstä, koska hän pitää tuotetta liian monimutkaisena. Riskinä omistajan mielestä myyntiprosessia on myös, että sitä toteutetaan liian kaavamaisesti unohtaen tilannetajun. Tämän takia on tärkeää, että prosessia pitää miettiä ja harjoitella. Toimitusjohtaja ja omistaja ovat täysin samaa mieltä siitä, että myyntiprosessia pitää kehittää jatkuvasti. Lisäksi omistajan mielestä riski on, että tapaamisia on liian vähän eli tehdään tehotonta uusasiakashankintaa.

Myyntiprosessi taulukkoon (kuvio 8) toimitusjohtaja halusi muutoksen, että jatkotoimenpiteiden osalta, emme soita asiakkaalle kolmen kuukauden päästä, sillä se vie meiltä turhaa aikaa myynnistä pois. Hän halusi, että myyntiprosessiin tehdään sellainen muutos, että sovimme jo koulutuksessa uuden tapaamisen tietyn ajan päähän, jotta voimme yhdessä katsoa miten tuotteen käyttö on onnistunut. Lisäksi hänen mielestään olisi hyvä, jos sopisimme ohjausryhmäpalavereja asiakkaiden kanssa, jotta voimme yhdessä käydä lävitse miten tuotteen käyttö onnistuu, millaisia kokemuksia asiakkailla on sekä me voimme kertoa, mitä uutta olemme kehittämässä yritys X:n tuotteeseen.

Omistajan mielestä myyntiprosessiin pitäisi lisätä potentiaalisten asiakkaiden etsiminen tai lisätä vaihe yhteydenottoon. Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen tarkoittaa uusien asuntojen myynti-ilmoitusten seuraamista, ammattimessuilla käymistä, potentiaalisten asiakkaiden etsimistä internetistä ja postituslistojen käymistä läpi. Hänen mielestään tässä voisi olla hyvä, että viikoittaisesta työajasta tähän määriteltäisiin käytettävä aika.

Myyntineuvotteluvaiheeseen hänen mielestään pääpaino pitäisi olla asiakastarpeiden kartoituksessa ja tärkeää on saada asiakas kertomaan ongelmistaan, jonka jälkeen esittää ratkaisuvaihtoehto. Yritys X:n tuotetta ei välttämättä tarvitse esitellä kokonaan ensimmäisellä kerralla, vaan käydä se pääpiirteittäin lävitse.

Tarjousvaiheeseen omistajan näkemys oli että, vaiheen voisi muuttaa enemmän käyttöönottoilaukseksi. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tehdä suoranaista tarjousta, vaan muokataan valmis lomake, josta näkyy kaikki tuotteen tiedot ja käyttöönottosuunnitelma. Asiakas voi tilatessaan allekirjoittaa tämän, joten ei tarvitse erikseen lähettää enää sopimusta.

Jatkotoimenpiteet vaiheeseen omistajan näkemys on, että pitää alkaa tehdä ohjelman käyttöönotto yhdessä asiakkaan kanssa. Yritys X:n tuote vaatii koulutusta, joten kunnollinen käyttöönotto varmistaa, että asiakas osaa käyttää tuotetta ja lisäksi vahvistaa pitkäaikaista asiakkuutta, koska osatessaan käyttää kunnolla tuotetta, hän myös sitoutuu paremmin tuotteen käyttöön.

Asiakkuudenhoito vaiheeseen hänestä olisi hyvä lisätä, että kerran vuoteen pidettäisiin asiakastilaisuus tai asiakas vietäisiin kerran vuodessa lounaalle, eli olisi myös henkilökohtainen kontakti asiakassuhteen hoidossa jatkumona.

7 Myyntiprosessiin toteutetut muutokset

7.1 Uusi toimintamalli ja toiminnan ohjeistus

Vahvaselkä (2004, 43–44) kirjoittaa, että asiantuntijan työ on parhaimmillaan luovaa ja ainutkertaista ongelmien ratkaisua ja jotta asiantuntijaorganisaatiossa voidaan tehokkaasti hyödyntää tällainen työ, niin kaikki työ, prosessit ja tuotokset kannattaa mallintaa, dokumentoida, tuotteistaa ja monistaa, eli muuttaa rahaksi. Vahvaselkä kiteyttää mielestään sen, miksi myyntiä pitää tehdä tietyn kaavan mukaisesti. Hän (2004, 44) jatkaa lisäksi, että ilman tällaista toimintaa joudutaan aina asiakkaalle tekemään prototyyppisiä palvelusta, tuotteesta, projektin toteutuksesta, palveluprosessista eli käytännössä kaikesta mahdollisesta.

Tein haastattelujen perusteella myyntiprosessiin muutokset ja jalkautin sen Yritys X:lle. Myyntiprosessin jalkautus eteni niin, että jaon myyntiprosessikuvauksen yritys X:n henkilöstölle ja omistajille sähköpostilla. Yritys X:n omistaja hyväksyi myyntiprosessin ja piti hyvänä, että on selkeä toimintamalli, jonka mukaan myynti toimii. Varsinkin jos rekrytoidaan lisää myyntihenkilöitä, niin uusi työntekijä alkaa toimia samalla tavalla, yrityksen toimintamallin mukaan. Myyntiprosessia pitää kehittää toiminnan mukana koko ajan, jotta yritys X:n myynti on mahdollisimman tehokasta eikä aikaa kulu väärin asioihin. Lisäksi kävimme uuden toimintamallin yritys X:n toimitusjohtajan kanssa lävitse tiistaina 19.5.2015 palaverissa kasvokkain. Palaverissa molemmat sitoutuivat toimimaan myyntiprosessin mukaisesti. Jaoimme vastuut vielä myyntiprosessin kehityksessä esille nousseisiin kehitettäviin asioihin, joista yksi on se, ettemme tee enää erillistä tarjousta ja erillistä sopimusta. Myyntiprosessin mukaisesti teemme enää vain yhden dokumentin asiakkaalle, joka on tarjous ennen allekirjoitusta ja allekirjoituksen jälkeen sopimus.

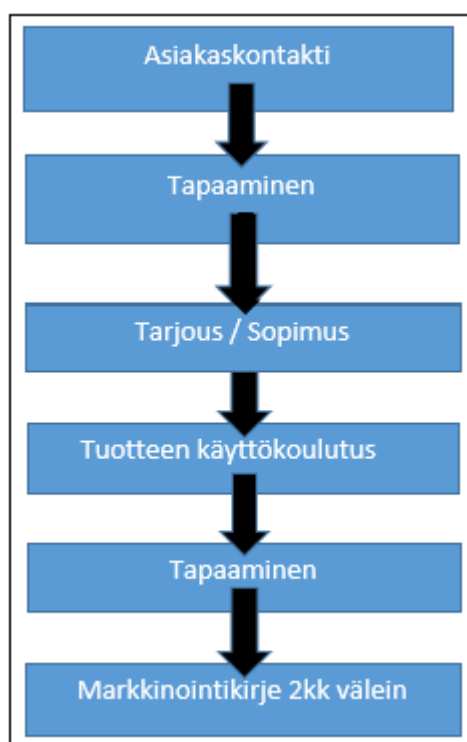
Etuna toimintamallin jalkauttamiseen on se, että koska tällä hetkellä kaksi henkilöä tekee myyntiä, niin prosessin mukaiseen toimintaan on helppo sitouttaa sekä saimme sen nopeasti käyttöön, ilman monia palavereja ja päätöksiä. Lisäksi mikäli yritys X palkkaa lisää myyntihenkilöitä, niin nyt kun prosessi on kuvattu, niin kun se käydään perehdytyksessä lävitse, alkaa uusikin henkilö toimimaan samalla tavalla alusta alkaen.

Myyntiprosessin suurin hyöty on, että potentiaalisista asiakkaista, sekä jo olemassa olevista asiakkaista alkaa kertymään tietoa asiakasjärjestelmään, jota voi hyödyntää myynnissä sekä markkinoinnissa ja asiakassuhteen jälkihoidossa. Uusi prosessi toi myös uuden tavan toimia yritys X:ään eli alamme pitämään tarjouskantaa (kuvio 9) vielä erillisessä dokumentissa, jota voi helposti seurata ja tarvittaessa jakaa yritys X:n omistajille, jolloin selkeästi he näkevät mahdollisen myynnin kehityksen. Lisäksi myyntiprosessin myötä myynnissä mitattavat asiat selkiytyivät. Alamme mittaamaan uusien asiakaskäyntien määrää viikottasolla, siinä tavoitteena on 5 kappaletta eli kahdelle myyjälle yhteensä 10 kappaletta viikoittain uusia asiakaskäyntejä. Lisäksi tilauksien määrää aletaan mittaamaan ja mahdollisia hylättyjä tilauksia sekä syitä, miksi ne on hylätty.

Yritys	Tarjous €	Voittomahdolli- suus %	Voimassa olo	Hylätty (syy)
Yritys A	x €	25 %	x.x.xxxx	x koska...
Yritys B	x €	85 %	x.x.xxxx	
	yht. €			

Kuvio 9. Yritys X:n alustava tarjouskanta dokumentti

Tarjouskanta dokumenttiin tulee uudet tavatut asiakkaat, käyttöönottoilaukset (tarjoukset) sekä merkitään dokumenttiin hylätyt käyttöönottoilaukset. CRM:ään siirretään tarkemmat tiedot asiakkuuden alle, eli hylättyjen käyttöönottoilauksien syy. Tarjouskanta-dokumenttiin pyritään myös arvioimaan mahdollinen voittoprosentti, jolloin voi ennustaa myyntiä tulevaisuuteen sekä sen avulla voi alkaa rakentaa asiakasstrategiaa ja tarkastella, millaisten asiakkaiden kanssa saamme sopimuksia syntymään. Tarjouskantadokumentti on tässä vielä alustava ja varmasti kehittyy toiminnan myötä. Tarjouskantadokumenttiin ei ole lisätty voitettujen sarakkeita, koska ne näkyvät kuukausittain yritys X:n laskutuksesta.



Kuvio 10. Yksinkertaistettu myyntiprosessi

Yritys x:n myyntiprosessi (kuvio 10) lähtee käyntiin potentiaalisesta asiakaskontaktista. Asiakaskontakti voi olla, että asiakas on tavattu messuilla, joku toinen asiakas on vinkannut asiakkaasta tai asiakas on ollut ostetussa asiakasrekisterissä. Potentiaalinen asiakas kontaktoidaan aluksi soittamalla ja jollei asiakasta saada kiinni, niin lähetetään sähköpostilla tietoa meistä. Sähköpostiin laitetaan liitteeksi yritys X:n esite. Asiakkaan tiedot lisätään CRM-järjestelmään ja kirjoitetaan milloin asiakkaalle on yritetty soittaa sekä muuta tärkeää tietoa, jos sellaista on tullut esille. Tämä tieto voi olla esimerkiksi, että onko joku asiakkaistamme antanut vinkin asiakkaalle soittamisesta. Lisäksi CRM:ään asetetaan aika, jolloin asiakasta kontaktoidaan uudemman kerran. Aika asetetaan 1-3 päivän päähän.

Tärkeää myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa on, että tiedot lisätään CRM-järjestelmään. Tämä on tärkeää siksi, että CRM-järjestelmään alkaa karttua tietoa yritys X:n potentiaalisista asiakkaista ja lisäksi tämä tehostaa myyntiä. CRM-järjestelmän ansiosta mahdollisia asiakaskontakteja ei joudu etsimään esimerkiksi internetistä, vaan CRM-järjestelmään alkaa kertyä asiakassoittolistaa, jota kontaktoida, niin ei mene turhaa aikaa numeron etsimiseen tai asiakkaan tietojen tutkimiseen ennen soittoa, koska nämä tiedot löytyvät jo meiltä. Jossain vaiheessa, kun tietoa on kertynyt enemmän, niin myyntityö helpottuu, sillä riittää että avaan CRM-ohjelman, niin sieltä saa valmiiksi työpäivälle soittolistan asiakastapaamisen sopimiseen.

Mikäli asiakas ei halua tavata tai on väärää kohderyhmää yritys X:n tuotteelle, merkitään asiakas hävityksi CRM:ään. Jos asiakas ei ole kiinnostunut tai pyytää palamaan myöhemmin, merkitään CRM uusi kontakti noin 6-12 kuukauden päähän asiakkaan tilanteesta riippuen.

Myyntiprosessin seuraava vaihe on tapaaminen. Tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja esitellään yritys X:n tuote pääpiirteittäin. Tuotteen pääpiirteittäin esittely tarkoittaa, että näytetään tietokoneelta ohjelman ulkoasua ja käydään tärkeimmät toiminnot lävitse, jotta asiakas saa kuvan, miten tuote tehostaisi asiakasyrityksen toimintaa. Yritys X:n tuote on verkkopohjainen pilvipalvelu, joka yleensä vaatii toisen esittelytapaamisen. Yleensä asiakas haluaa tapaamiseen mukaan vielä muitakin yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Paras tapa, mikä myös tehostaisi myyntiä, olisi että ensimmäisessä tapaamisessa kaikki ostopäätöksen tekevät henkilöt olisivat paikalla, mutta olen huomannut tuotteen myyntiä tehdessä, että yleensä se on mahdotonta. Ensimmäinen tapaaminen on yleensä toimitusjohtajan kanssa, jolloin hänelle esitellään tuote pääpiirteittäin ja tuotteen

hyödyt eli miten tuote kehittää yrityksen toimintaa ja paljon tuotteella saa säästettyä aikaa tai asiakas voi itse tehdä sillä parempaa myyntiä. Toiseen tapaamiseen toimitusjohtaja yleensä kerää yrityksestä potentiaaliset tuotteen käyttäjät mukaan ja heille esitellään yritys X:n tuote. Tässä esittelyssä tuote käydään tarkemmin lävitse eli näytetään käytön tasolla, miten tuote helpottaisi ja tehostaisi henkilön toimintaa.

Ensimmäisen tapaamisen jälkeen jätetään tarjous, jota varten kehitämme käyttöönottilauslomakkeen. Käyttöönottilauslomake lähetetään liitteineen asiakkaalle sähköpostiin. Asiakkaalle soimitaan sovittuna ajankohtana, jollei aikaa sovita, niin asiakkaalle soimitaan noin viikkoa ennen, ennen kuin tarjous menee umpeen. Mikäli tarvitaan toinen esittelytapaaminen, niin asiakkaalla on jo hinta tiedossa sekä valmis lomake, jonka hän allekirjoittaessaan tekee suoraan jo tilauksen, mikä nopeuttaa ostopäätöstä toisen tapaamisen jälkeen. Kaikki kontaktit asiakkaan kanssa sekä käyty keskustelu merkitään CRM:ään, jotta niitä voidaan hyödyntää myynnissä. Lisäksi tehty käyttöönottilauslomake siirretään yritys X:n pilvipalveluun talteen. Yritys X:n pilvipalvelussa myös tarjouskanta, jonne tarjouksen summa lisätään sekä tarjouksen päättymispäivä. Mikäli mahdollista, niin määritetään myös mahdollinen tarjouksen voittoprosentti, jotta voidaan ennustaa yritys X:n myyntiä tulevaisuuteen. Tarjouskannasta näkee suoraan yritys X:n tarjouskannan.

Myyntiprosessin seuraava vaihe on kaupan päättäminen. Mikäli tarjous voitetaan, asiakkaan kanssa tehdään sopimus tuotteen käyttöönotosta. Allekirjoitettu käyttöönottilaus siirretään yritys X:n pilvipalveluun talteen ja asiakas merkitään CRM:stä voitetuksi. Mikäli käyttöönottilaus lomake hylätään, asiakas merkitään CRM:n hävityksi. Asiakas poistetaan tarjouskannasta, joka löytyy yritys X:n pilvipalvelusta. Asiakkaan kanssa sovitaan käyttökoulutus ja asiakkaalle lähetetään koulutusagenda.

Koulutusagenda lähetetään vähintään neljää päivää ennen koulutusta, mielellään saman tien, kun koulutus sovitaan. Koulutusagenda on tärkeää lähettää siksi, että asiakas pystyy keräämään henkilökunnasta oikeat henkilöt koulutuksen eri osioihin paikalle. Asiakkaan kanssa sovitaan myös suoraan 3-4 kuukauden päähän tapaaminen, jolloin mennään vielä tapaamaan asiakasta uudelleen ja varmistetaan, että tuotetta osataan käyttää. Tämä sovitaan siksi saman tien jo ennen koulutusta, jottei turhaa ajankäyttöä mene asiakkaalle soitteluun, sekä se parantaa lisäksi yritys X:n asiakastytyvyyttä, koska osoitamme huolehtivamme asiakkaasta.

Asiakkaasta merkitään CRM:ään tiedot, mitä osioita yritys X:n tuotteesta asiakas käyttää, jotta voimme hyödyntää tietoja kohdennetussa markkinoinnissa. Lisäksi asiakas lisätään asiakasrekisteriin, jonka perusteella lähetämme kahden kuukauden välein asiakastervehdyksiä eli pidämme asiakassuhdetta yllä kertomalla uusista ominaisuuksista sekä antamalla vinkkejä tuotteen käyttöön.

Heti koulutuksen jälkeen asiakkaalle lähetetään kiitosviesti koulutuksesta, johon liitetään liitteeksi mukaan koulutusosiot, mikäli asiakas tarvitsee lisäkoulutusta ja koulutuksen hinta. Liitteessä lisäksi yritys X:n lisämyyntituotteita, joita asiakas voi halutessaan myöhemmin ostaa.

Viimeinen vaihe myyntiprosessissa on asiakkaan kanssa sovittu uusi tapaaminen, joka on noin 3-4 kuukauden päästä koulutuksesta. Tapaamisessa varmistamme, että asiakas osaa käyttää tuotetta sekä kerromme mahdollisista uusista ominaisuuksista. Tämän jälkeen asiakassuhdetta pidetään yllä asiakasterveiset – sähköisellä kirjeellä, jota lähetetään noin kahden kuukauden välein. Asiakas terveiset – kirjeessä kerromme uusista ominaisuuksista ja mahdollisista asiakastilaisuuksista. Lisäksi CRM:ään asetetaan muistutus 12 kuukauden päähän, että kutsutaanko asiakas lounaalle tai mikäli järjestämme asiakastilaisuuden, hänet kutsutaan sinne. Kaikki dokumentit, jotka myyntiprosessi mainitaan eli muun muassa koulutusagenda ja käyttöönottilaus löytyvät yritys X:n dokumenttipankista, joka sijaitsee yritys X:n pilvipalvelussa.

Myyntiprosessin vaiheet	Mitä pitää sisällään:	Mihin merkitään:
Potentiaalisen asiakkaiden etsiminen	Ostettu kohderyhmä (asiakasryhmä), messut, internet	CRM, kun ensimmäinen kontakti tapahtunut (meili, soitto, tavattu messuilla yms.)
Yhteydenotto/asiakaskontakti (potentiaalinen asiakas)	Soitetaan tapaaminen Jollei saada kiinni -> läitetään sähköpostilla tietoa meistä, jonka jälkeen 1-3 päivän päästä uusi soitto ja koitetaan sopia tapaaminen. Jollei saada sovittua tapaamista, tapaaminen merkis-	CRM

	tään hävityksi tai jos potentiaalinen asiakas ei ole nyt kiinnostunut, mutta myöhemmin -> soitetaan 6-12kk päästä uudelleen	
Myyntineuvottelu (tapaaminen)	Kartoitetaan asiakkaan tarpeet, esitellään tuote pääpiirteittäin	CRM
Myyntineuvottelu (Käyttöönottotilaus) / (uusi esittely tapaaminen)	Annetaan käyttöönottotilauslomake (tarjous, jonka voi suoraan allekirjoittaa tilaukseksi), ensimmäisen tapaamisen jälkeen ja sovitaan mahdollinen uusi, tarkempi esittely tuotteelle	CRM + käyttöönottotilaus talteen yritys X:n pilvipalveluun + lisätään "tarjouksen" summa tarjouskantaan, joka on löytyy pilvipalvelusta
Kaupan päättäminen (sopimus)	Asiakas allekirjoittaa käyttöönottotilauslomakkeen	CRM + Allekirjoitettu käyttöönottotilaus talteen yritys X:n pilvipalveluun + asiakas poistetaan tarjouskannasta
Jatkotoimenpiteet (koulutus)	Asiakkaan kanssa sovitaan tuotteen käyttöönottokoulutus, asiakkaalle laitetaan sähköpostilla hyvissä ajoin ennen (väh. 4 päivää ennen) koulutusagenda, jotta asiakkaalla on koulutuksessa oikeat henkilöt paikalla. Lisäksi asiakkaan kanssa sovitaan 3-4 kk päähän uusi tapaaminen, jossa käymme tapaamassa asiakasta ja varmistamassa, että tuotteen käyttö sujuu.	CRM + asiakas lisätään Omat asiakkaat listaan jälkimarkkinointia (asiakasterveiset) varten

	Koulutuksen jälkeen asiakkaalle lähetetään sähköpostilla kiitosviesti koulutuksesta ja lisäksi asiakkaalle lähetetään koulutusosiot tiedoksi, mikäli asiakas tarvitsee lisäkoulutusta ja lisäkoulutuksen hinta (lisäksi asiakkaalle lähetetään mahdollisen lisämyyntikokonaisuudet tiedoksi)	
Asiakkuuden hoito	Asiakkaalle tavataan 3-4 kk kuluttua. Tapaamisessa varmistetaan, että asiakas osaa käyttää tuotetta, lisäksi asiakas kutsutaan kerran vuodessa lounaalle/asiakastilaisuus yms	CRM -> tehdään asiakkaasta CRM:ään merkintä, että ollaan yhteydessä n. 12kk päästä + asiakkaalle lähtee 2kk välein Asiakasterveiset viesti

Kuvio 11. Yritys X:n myyntiprosessi

Päätimme lisäksi, että kehitämme omaa toimintaamme siten, että tulemme pitämään myyntipalavereja kahden kuukauden välein toimitusjohtajan kanssa. Myyntipalaverit pidetään mahdollisuuksien mukaan kasvokkain. Olemme eri paikkakunnalla töissä, niin aina kasvokkain tapaamisiin ei ole mahdollisuutta, joten käymme palaverin silloin puhelimesta. Myyntipalaverin tarkoituksena on, että voimme keskustella myynneistä, käydä lävitse asiakastapaamisia (voitettuja ja hävittyjä) ja niiden avulla miettiä, miten kehitämme lisää yritys X:n toimintaa. Itse pidän myös tärkeänä, että voin käydä lävitse toimintaani ja saan tukea sekä apua ja uusia ideoita myyntiin, sillä pidän myyntityössä tärkeänä myyjän sparrausta sopivin väliajoin.

Alla vielä avattuna viikkorytmi yleisellä tasolla, miten myyntityön olisi käytännössä hyvä edetä. Viikkorytmistä näkee, että asiakastapaamiset on hyvä varata tiistai-, keskiviikko- ja torstaipäiville. Maanantaisin olisi hyvä soittaa käyntejä ja perjantaisin soittaa uusia myyntikäyntejä sekä soittaa asiakkaille päätöksiä tuotteen ostosta. Olisi hyvä, että käyn-

tejä olisi mahdollisimman paljon yhtenä päivänä, eikä ripoteltuna pitkin viikkoa. Ajankäyttö on tällaisella viikkorytmillä paljon tehokkaampaa ja käyntien määrä pysyy joka viikko hyvänä, kun niiden soittamiseen varataan aikaa.

Maanantai:

- uudet asiakassoittot, potentiaalisten asiakkaiden etsiminen (internet, ammattilehdet yms.)
- myyntisuorien tekeminen (uusille asiakkaille ja asiakasterveiset olemassa oleville asiakkaille)

Tiistai, keskiviikko, torstai:

- asiakastapaamisia
- myyntisuorien lähetys (mielellään tiistai tai keskiviikko)

Perjantai:

- asiakassoittoja (uudet asiakkaat ja tarjousten perään soittaminen)

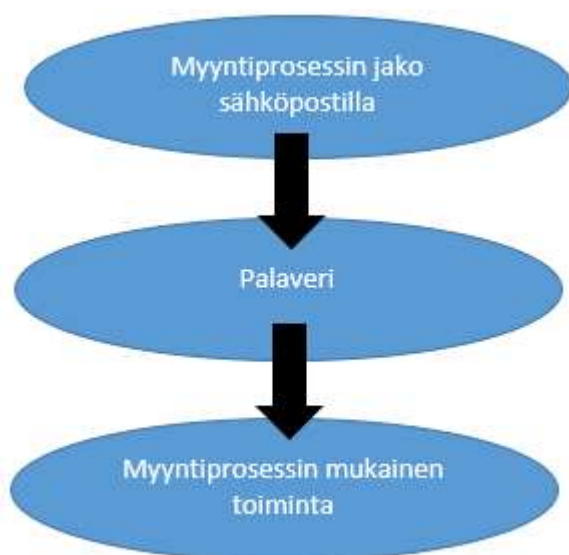
Yritys X:llä ei ennen ollut myyntiprosessia, niin suurin muutos on siinä, että nyt kun prosessi on kuvattu ja toiminnot avattu, niin kaikki toimivat samalla tavalla. Mikäli yritys X:lle palkattaisiin uusi myyjä tai muu toimihenkilö, niin hänelle pystyy avata, miten yritys X:n tuotteen myynti toimii ja etenee. Myyntiprosessin avulla kuka tahansa voi tehdä myyntiä ja löytää asiakkaista tietoa, jota tallennetaan. Tärkeää myyntiprosessin käyttöönoton jälkeen on seurata sen toimivuutta sekä kehittää sitä eteenpäin, jotta se tukee yritystä X:n myyntiä.

7.2 Uuden toimintamallin vaikutus yritys X:n myyntitoimintoon

Myyntiprosessin rakentaminen ja kuvaaminen on vaikuttanut toimintoon siten, että toimitusjohtaja ja minä (myyntipäällikkö) alamme toimimaan samalla tavalla. Asiakkaat tulevat saamaan samanlaista palvelua riippumatta siitä kumman kanssa asioivat. Lisäksi prosessin ansiosta CRM-järjestelmään kirjataan kaikki asiakaskontaktit, joka ennen unohtui, kun sitä ei ollut missään kirjattu ylös. Lisäksi ollessamme eri paikkakunnalla töissä, on tärkeää, että pystymme näkemään yhdestä paikasta mitä asiakkaiden kanssa on sovittu, eikä meidän tarvitse käyttää aikaa siihen, että soittelemme keskenämme mitä toinen on tehnyt. Tämä helpottaa varsinkin omaa työtäni, koska olen pääkaupunkiseudulla töissä, niin koulutan myös toimitusjohtajan myymiä asiakkaita. Näen myös CRM-järjestelmästä mitä heidän kanssaan on sovittu, joten on helppo ottaa asiakas haltuun.

Yritys X:n toimitusjohtaja on sitoutunut myyntiprosessiin, joten jatkossa yritys X:n toiminta kehittyy lisää. Olemme myös keskustelleet, että myyntiprosessia on hyvä päivittää tietyn väliajoin, jotta se pysyy ajan tasalla ja helpottaa meitäkin tekemään tehokkaampaa myyntiä.

Oma myyntitoimintoni kehittyy ja asioita ei enää unohdu, kun itsekin toimin kirjatun prosessin mukaan. Lisäksi toimintamalli vaikuttaa siihen, että nyt kun myyntiprosessi on rakennettu, niin voin alkaa miettimään myyntiä tukevia markkinointitoimenpiteitä. Myyntiprosessi on myös toimitettu yrityksen muille omistajille sähköpostilla, niin he näkevät miten yritys X:n tuotetta myydään ja johdolle selkeämpi esittää miten tuotteen myynti tapahtuu. Lisäksi omistajille tullaan toimittamaan tietyin väliajoin raportti, jossa käy ilmi yritys X:n sen hetkinen tarjouskanta, uudet saadut asiakkaat sekä hylättyjen asiakkaiden määrä ja syyt käyttöönottilauslomakkeen hylkäämiseen. Alla on vielä kuvattuna myyntiprosessin jalkauttamistoimenpiteet (kuvio 12).



Kuvio 12. Myyntiprosessin jalkauttaminen

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

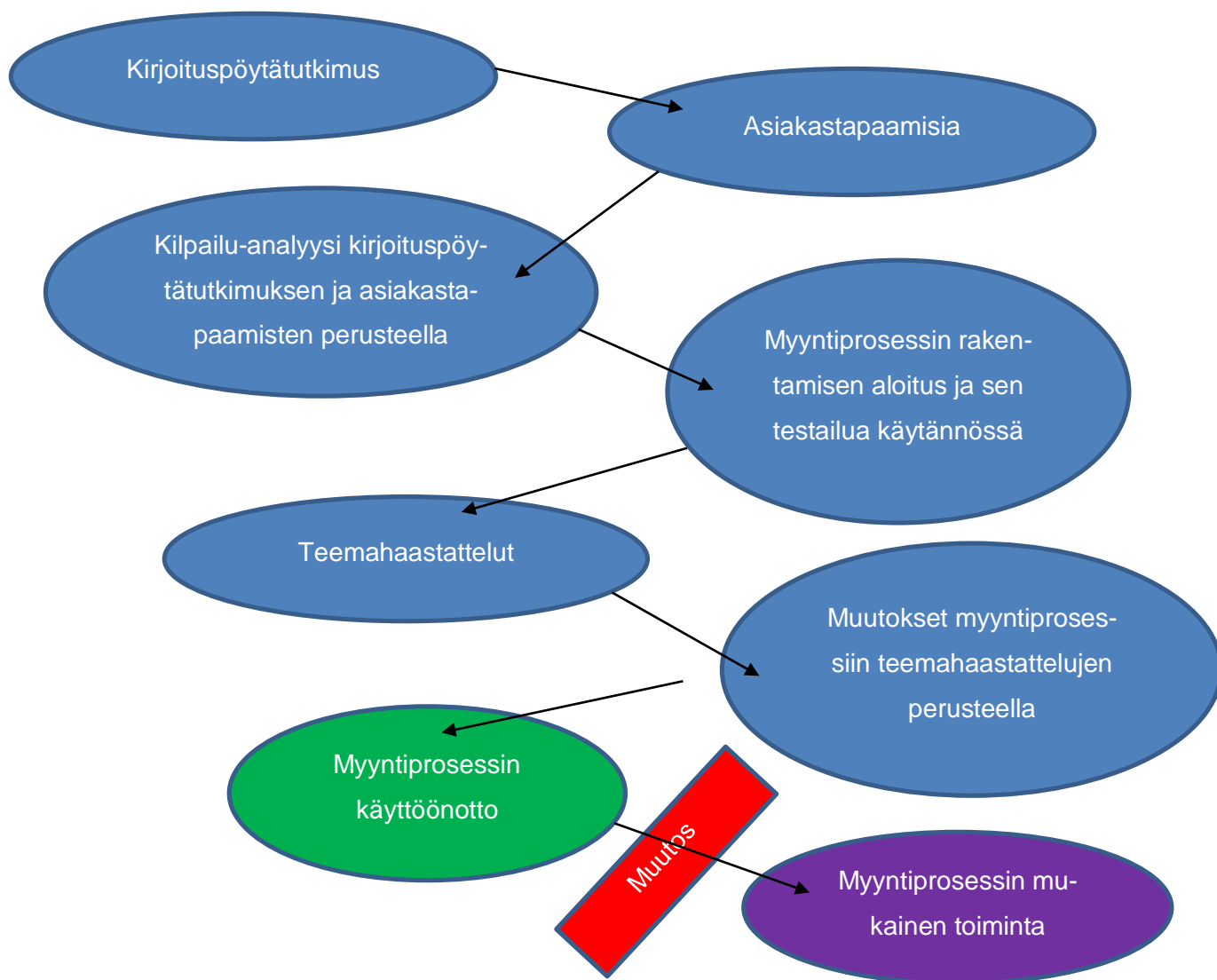
8.1 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja tulosten todentaminen

Tässä luvussa tulen käymään lävitse toimintatutkimuksen luotettavuuden, pätevyyden ja tulosten todentamisen.

Kehittämistehtävän onnistumisen mittareiksi määriteltiin:

- myyntiprosessi on otettu yritykselle käyttöön
- myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva

Yritys X on ottanut käyttöön myyntiprosessin heti, kun sen kuvasin ja dokumentoin, eli voidaan todeta, että kehittämistehtävä on onnistunut. Toinen mittariksi määriteltävä asia oli, että myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva. Tein vuoden ajan kirjoituspöytä-tutkimusta ja muutin omaa toimintaani myynnissä, jotta saisin aikaan toimivan myyntiprosessin. Tällä hetkellä myyntiprosessi on toimiva ja yritykselle sopiva sekä siihen on saatu omistajien tuki, mutta pidemmältä aikaväliltä pystytään vasta toteamaan, että kuinka hyvin prosessi toimii. Lisäksi myyntiprosessia on syytä päivittää tietyin väliajoin, koska tämä nyt kuvattu prosessi, joka kehittyi toimintatutkimuksen aikana, tulee varmasti vielä muuttumaan. Alla on kuvattuna (kuvio 13) kehittämistyön eteneminen ja kehittämistyöntuloksena saatu muutos kohdeyrityksen toiminnassa. Kehittämistyönperusteella saatu muutos on merkitty kuvioon punaisella ja muutoksen jälkeinen aika violetilla.



Kuvio 13. Kehittämistyön eteneminen

Toimintatutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joten reliabelius ja validius on haastavia määrittää ja termit vahvasti kytketäänkin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 217). Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin jotenkin arvioitava. Olen kuvannut tarkasti tutkimusta tehdessä omaa toimintaani sekä haastattelut on dokumentoitu sanasta sanaan, joten voidaan todeta, että tutkimus on luotettava ja pätevä.

Alla vielä näkyy kuvattuna tutkimuksen aikataulu päävaiheiden mukaisesti.

Kirjoituspöytä tutkimus	Huhtikuu 2014
Myyntin aloittaminen ja eri myyntimallien kokeilu	Toukokuu 2014 ->
Myyntiprosessin kuvaaminen	Toukokuu 2015
Myyntiprosessi + haastattelut	Toukokuu 2015
Muutettu myyntiprosessi	Toukokuu 2015
Myyntiprosessin jalkautus	Toukokuu 2015
Myyntiprosessin toimivuuden seuraaminen	Toukokuu 2015 ->

Kuvio 14. Toimintatutkimuksen toteutunut aikataulu

8.2 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävä onnistui erinomaisesti, sen perusteella, että saanut rakennettua ja kuvattua toimivan myyntiprosessin sekä sitoutettua yritys X:n toimitusjohtajan toimimaan sen mukaisesti. Lisäksi olen saanut yritys X:n omistajilta hyvää palautetta siitä, että nyt he myös näkevät miten tuotetta myydään ja pystyvät seuraamaan toimintaani.

Tärkeää on, että nyt kun myyntiä tehdään prosessin mukaisesti yritys X:ssä, mietitään puolen vuoden päästä, miten myyntiprosessi toimii ja katsotaan vaatiiko se muutoksia. Yritys X:n on tärkeää kehittää toimintaansa, varsinkin nyt kun asiakasmäärät alkavat kasvamaan. Olennaista on se, että asiakkaista huolehditaan ja voidaan taata hyvä palvelun laatu asiakkaille.

8.3 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Ratkaisumyyntin teoria sopi hyvin kehittämistehtävään ja tuki prosessin kuvaamista sekä rakentamista koko toimintatutkimuksen ajan. Teoriaosuuskin tuo esille sen, että kuinka paljon asioita pitää ottaa huomioon ratkaisumyyntissä. Ratkaisumyyntissä myydään lopputulemaa, mikä pitää ottaa myyntitilanteessa huomioon. Tuotemyyntissä asiakas näkee ja tietää mitä ostaa, ratkaisumyyntissä ei.

8.4 Jatkoitoimenpiteet

Tutkimusprosessi harvoin loppuu siihen, että saadaan tutkimusongelma selvitettyä. Tutkimus täytyy itse lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja päättämällä itse, missä vaiheessa tutkimus on valmis. Tutkimuksessa saattaa nousta esille uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja. Tutkimuksen loppu saattaa olla toisen tutkimuksen, johon jatkoitoimenpiteitä nousee aina varmasti esille. (Alasuutari 1994, 249.)

Myyntiprosessia rakentaessa yritys X:lle nousi monia jatkoitoimenpiteitä esille. Yksi tärkeimmistä jatkoitoimenpiteistä on rakentaa asiakkuusstrategia sekä liiketoimintastrategia. Tämä on siksi tärkeää, että myynnissä käytetään energiaa oikeanlaisiin asiakkaisiin sekä jotta yritys X pystyy kehittämään toimintaansa haluamaansa suuntaan.

Lisäksi seuraavia toimenpiteitä on rakentaa myynnin mittaristo tukemaan myyntiprosessia. Myynnin mittaristoa voi hyödyntää jatkossa palkkamallissa, mikä olisi sitten seuraava kehityskohde eli rakentaa provisiomalli myyntiin, joka sopii ratkaisumyyntiin. Yksi kehitettäviä jatkoitoimenpiteitä on muokata käyttöönottilauslomake, eli tarjous sekä mahdollinen sopimus samaan lomakkeeseen. Lomakkeen pitää olla toimiva ja siinä pitää olla tarjouksen tiedot sekä sen pitää helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä.

Muita jatkoitoimenpiteitä on rakentaa laatumittaristo, joka kehittää yrityksen toimintaa sekä mittaa yritys X:n toiminnan laatua. Lisäksi laatumittaristo tukee myyntiä, sillä sen avulla voi osoittaa asiakkaalle, että yritys X on luotettava valinta yhteistyökumppaniksi, mikäli yhtenä laatumittarina olisi esimerkiksi asiakastytyväisyys.

Yritys X:ssä ei ole tällä hetkellä käytössä laatujärjestelmää johtuen siitä, että yritys X on toiminut vasta niin vähän aikaa ja aktiivista myyntiä on ollut ulospäin noin vuoden ajan. Nyt kun asiakaskanta on kasvanut ja asiakkaina on isoja yrityksiä, on tärkeää alkaa miettiä laatumittaristoa. Tällöin voidaan taata, että palvelu ja myyty tuote vastaavat asiakkaan tarpeita sekä pystytään valvoa, mitata ja kehittää yrityksen ja henkilökunnan toimintaa. Yritys X:n laatumittareita voisi olla asiakaspalvelun tai -kokeman mittaaminen, asiakastytyväisyys myyntiin tuotteeseen, käyttöönottokoulutukseen sekä yrityksen toimintaan ja palvelunopeus (asiakkaalta tulevat kehityspyynnöt tuotteeseen). Näiden perusteella voisi rakentaa mittariston, missä voitaisiin määritellä, että esimerkiksi 80% olisi lukema mihin pyritään alussa, sillä yrityksen toiminta on vasta muotoutumassa ja kehittymässä,

joten on hyvä kehittää toimintaa pienin askelin eteenpäin. Asiakastyytyväisyyden ja palvelun voisi mitata asiakkailta kahdesti vuodessa ja tehdä tämän perusteella tarvittavia toimenpiteitä. Näiden mittareiden perusteella saadaan koottua laatujärjestelmä, jota voi toiminnan kasvaessa ja kehittyessä käyttää vaikka henkilökunnan palkitsemisjärjestelmän osana.

Muita jatkotoimenpiteitä mitä nousee esille, on alkaa tehdä kohdennettua markkinointia. Nyt kun CRM-ohjelmaan jatkossa kirjataan asiakkaista tietoa, tukee se tuotteen markkinointia. Lisäksi olisi hyvä rakentaa myös asiakastyytyväisyyskysely, joka olisi hyvä tehdä kerran tai kaksi vuoteen. Yritys X voisi myös kehittää tuotteen kouluttamista eli aina koulutuksen jälkeen lähetettäisiin tyytyväisyyskysely koulutuksesta, jolla saisi tuotteen koulusta kehitettyä eteenpäin.

8.5 Itsearviointi

Kehittämistehtävä on ollut erittäin hyödyllinen ja onnistunut hyvin. Kehittämistehtävän ansioista yritys X:lle on rakennettu toimiva myyntiprosessi. Myynti alkaa varmasti kehittymään ja sitä voidaan tarkemmin seurata. Lisäksi koen, että prosessin rakentaminen on ollut erittäin tärkeää omaan työhöni liittyen yritys X:ssä, sillä sen avulla pystyn osoittamaan omaa toimintaani tuotteen myynnissä. Suurimpia hyötyjä kehittämistehtävässä on ollut, että yritys X on ottanut käyttöön CRM-järjestelmän, jonka ansioista myynti kehittyy ja tuotteen markkinointi tehostuu.

Haastavinta opinnäytetyössä on ollut työn kirjoittaminen, koska oma työni vei paljon aikaa ja työpäivät venyivät pitkiksi. Sitten kun pääsin kirjoittamisen vauhtiin ja löysiin siihen aikaa, niin opinnäytetyö alkoi valmistumaan nopeasti. Pidin aihetta erittäin mielenkiintoisen ja myyntitoiminto ylipäättänsä on lähellä sydäntäni.

Myyntiprosessin rakentaminen yritykseen, jossa sitä ei ole ennen ollut, on kehittänyt omaa ammatillistani osaamista paljon. En ole ennen joutunut miettimään, miten yrityksen on järkevä toteuttaa myyntiä. Olen ollut ennen töissä isommissa yrityksissä, jossa kaikki prosessit on tarkkaan kuvattu, jolloin käytännön toimintaa ei tarvitse miettiä, kunhan vain prosessin omaksuu, jotta osaa toimia työssä oikein.

Teoriaosuutta kirjoittaessani huomasin uppoutuvani välillä lukemaan myyntikirjallisuutta tai ajankohtaisia myyntiartikkeleja, jolloin työn kirjoittaminen taas jäi. Kirjallisuuden ja artikkelien perusteella aloin miettiä tarkemmin omaa toimintaa työssäni ja asiakkaiden kanssa. Minulle on tärkeää, että kehityn työssäni ja ylitän odotukset, niin yrityksen kuin asiakkaidenkin suunnalta, joten työtä tehdessä on noussut paljon hyviä asioita esille, jotka olen ottanut käyttöön. Yksi parhaista kirjoista oman työni kannalta on ollut Timo Ropen Perusmyyjästä supermyyjäksi (Rope 2009), joka on antanut minulle hyviä ideoita, miten voin kehittää omaa myyntitoimintaani.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy ja yliopistokustannus, HYY yhtiö.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Idman, R. & Kämppi, H. & Latostenmaa, L. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointiviestintä. Weilin+Göös, Espoo. Julkaisuun viitattu teoksessa Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityönperusteita. Oy Finn Lectura Ab, Helsinki.

Isännöintiliitto 2014. Osakkaat kaipaavat parempaa viestintää taloyhtiöiden johdolta. Julkaistu 3.4.2014. <http://www.isannointiliitto.fi/asuminentaloyhtiössä/tastakotitalos-sapuhutaan/32989.aspx>. Luettu 25.5.2015.

Joki-Korpela, Eero & Roune, Timo 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-business-ratkaisumyynti. Readme.fi, Helsinki.

Kahle, David 2014. First Steps to Effective Sales Planning. American Salesman. Nov2014, Vol. 59 Issue 11, p3-8. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=4d5f319b-771d-4ad4-a112-988412c60e17%40sessionmgr4002&hid=4114&bdata=JnpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=99009652>. Luettu 23.5.2015.

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 06.04.2015.

Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rechtin, Mark 2012. Mercedes has most effective sales process. Automotive News 07.09.2012, Vol. 86, Issue 6524 p23. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=1550b0da-4089-4ff6-b4c0-f518a9985d74%40sessionmgr114&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=77756417>. Luettu 6.4.2015.

Rope, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy, Helsinki.

Smith, Mark K. 2001. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>. Luettu 14.5.2015.

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntiönperusteita. Oy Finn Lectura Ab, Helsinki.

Yritys X toimitusjohtaja 2015. Yritys X Oy, Suomi. Haastattelu ja puhelinkeskustelu 13.5.2015.

Yritys X omistaja 2015. Yritys X Oy, Suomi. Haastattelu 18.5.2015.

Teemahaastattelukysymykset

Myyntiprosessin rakentaminen teemahaastattelu

1. Mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa?
o (Tarkentavat kysymykset mikä on tärkeää, mikä turhaa, millainen haluaisit, että myyntiprosessi olisi)

2. Minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen?
o (Tarkentavat kysymykset: mitä asioita haluat mitattavan (asiakaskäynnit, soitot, meilit, tarjoukset, kaupat, hävityt tarjoukset)

3. Millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla?
o (Tuleeko mieleen mahdollisuuksia?)

Sähköpostihaastattelu yritys X:n toimitusjohtajan kanssa 13.5.2015

Moikka,

Jatkotoimenpiteisiin voisi olla, että sovitaan jo silloin aika vaikka 3kk päähän käyttöön otosta, että tullaan käymään ja katsotaan yhdessä että miten on lähtenyt käyntiin. / sitten voidaan sopia 3kk välein ns. ohjausryhmäpalaveri jossa olisi ohjelman käyttäjiä käydään yhdessä läpi missä mennään ja miten ohjelma on lähtenyt käyttöön ja mitä kokemuksia on tullut. Samalla voidaan kertoa uusista ominaisuuksista.

Tämä olisi myös sitä asiakkuuden hoitoa.. mutta sovitaan jo pvm. milloin tullaan seuraavan kerran kattomaan palvelua.

yritys X:n toimitusjohtaja

Myyntiprosessin rakentaminen teemahaastattelu

• Mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa? (Tarkentavia kysymyksiä: mikä on tärkeää, mikä turhaa, millainen haluaisit, että myyntiprosessi olisi?)

- Myyntiprosessi olisi sellainen että se johtaisi kauppaan ja se ohjaa myyntiä toimimaan oikein
- Myyntiprosessi ei lopu kauppaan, vaan jatkuu jälkimarkkinointi toimenpiteillä
- Myyntiprosessi lisää asiakastytyvääisyyttä ja nostaa yrityksen profiilia.

• Minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen? (Tarkentavat kysymyksiä: mitä asioita haluat mitattavan (asiakaskäynnit, soitot, meilit, tarjoukset, kaupat, hävityt tarjoukset)

- kontaktit, tapaamiset, kaupat, hävityt, keskimääräinen aika ensimmäisestä kontaktista --> kauppaan.

- Millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla? (Tuleeko mieleen mahdollisuuksia?)

Tehdään prosessi mutta sitä ei saada hyvin käyttöön organisaatiossa. Prosessia pitää jatkuvasti kehittää ja pitää yllä.

Sähköpostihaastattelu yritys X:n omistajan kanssa 15.5.2015

MYYNTIPROSESSIN VAIHEISIIN KOMMENTOINTIA

Yhteydenotto:

- tuohon pitäisi mielestäni lisätä (tai sitten tehdä kokonaan uusi vaihe ennen yhteydenottoa) potentiaalisten asiakkaiden etsiminen. Tarkoittaa esim. uusien asuntojen myynti-ilmoitusten seuraamista (uudisrakentajissa/gryndereissä on tosi paljon valtavaa potentiaalia meille), messuilla pörräämistä, netistä tehtävien hakujen suorittamista, postituslistojen koluamista jne. Voisi ehkä jopa määritellä tähän vaiheeseen käytettävän viikotuntimäärän, kpl-tavoitteen jne.

Myyntineuvottelu/Tapaaminen

- tuotteen esittely on oikeastaan viimeinen mihin tässä kannattaa keskittyä. Pääpaino pitäisi olla siinä että kysellään ja kuunnellaan asiakasta ja saadaan se kertomaan ongelmista, jotka voimme ratkaista helposti ja edullisesti! Sen jälkeen esitellään ratkaisu asiakkaan ongelmiin (tuotteesta voi jäädä osa esittelemättäkin ekalla kerralla, pääasia että saadaan asiakkaan ongelmat ratkaistua) ja tehdään kauppa!

Myyntineuvottelu/Tarjous

- tämäkin kannattaa muuttaa enemmän tarjouksesta käyttöönottilaukseksi. Tehdään valmis vakiolomake, joka on nimeltään esim "käyttöönottilaus". Tarjouksessa yleensä kerrottavat asiat sisältyy kyllä tähän lomakkeeseen, mutta lomakkeessa iso painoarvo on käyttöönottopahtumilla, niiden aikataulutuksilla ja osallistuvilla henkilöillä. Asiakas voisitteen tilaukseen tutustuttuaan allekirjoittaa ja tilata samalla lomakkeella....

TÄMÄ ON MINUN AJATUS, MIETITÄÄN TÄTÄ. Ajatukseni kaikessa myynnissä on, että pyrittäis tarjousten tekemisen sijaan tekemään kauppaa/tilauksia :)

Kaupan päättäminen

- ei mitään erityistä

Jatkotoimenpiteet/Koulutus

- En tähän kirjoita mitään isompaa tarinaa, mutta ajatukseni lyhyesti. Aiemmin meillä on ollut tapana auttaa asiakas alkuun ohjelman käytössä ja jättää asiakas opettelemaan...
Jatkossa meidän pitää tehdä yhdessä täydellinen käyttöönotto asiakkaan kanssa. Kun-
nolla käyttöönotettu asiakas tarkoittaa meille pysyvää pitkäaikaista myyntituloa. Meidän
fokus pitää siis olla täysin meistä riippuvainen asiakas nopeasti sopimuksen teon jäl-
keen. Saattaa jossain vaiheessa vaatia jopa oman henkilön tähän...

Asiakkuuden hoito

- joku lounas tms sellainen pitäisi kaikkien asiakkaiden kanssa järjestää vähintään kerran
vuodessa

'- kaikille asiakkaille järjestettävät koulutus/ideapäivät olisi tärkeä osa asiakkuuden hoi-
toa

Myyntiprosessin rakentaminen teemahaastattelu

1. Mitä pitää ottaa huomioon yrityksen myyntiprosessissa?

o (Tarkentavat kysymykset mikä on tärkeää, mikä turhaa, millainen haluaisit, että myyn-
tiprosessi olisi) 1. ASIAKASHANKINNAN TÄYTYY OLLA JATKUVAA, SÄÄNNÖLLISTÄ
JA TEHOKASTA. UUSIA MYYNTIKÄYNTEJÄ PITÄÄ KOTIMAASSA OLLA JATKOSSA
MIN 10 KPL/VIIKKO (YHT.2 MYYJÄLLÄ). 2. SISÄÄN MENNÄÄN KERTOMALLA ETTÄ
RATKAISUMME LISÄÄ MYYNTIÄ, HELPOTTAÄ ELÄMÄÄ JA PARANTAA PALVELUA.
3. MYYNTITAPAHTUMASSA KYSELLÄÄN JA KUUNNELLAAN, -PYRITÄÄN SAA-
MAAN ASIAKAS KERTOMAAN ASUKKAIDEN TUOTEVALINNOISSA, ASUKKAIDEN
PALVELUSSA JA ASUKASVIESTINNÄSSÄ OLEVISTA HAASTEISTA JA ONGEL-
MISTA (KAIKILLA POTENTIAALISILLA ASIAKKAILLA ON MERKITTÄVIÄ ONGELMIA
JA HAASTEITA NÄISSÄ). 4. KERROTAAN MITEN PALVELUMME RATKAISEE ON-
GELMAT, JOTKA ASIAKAS KOKEE MERKITTÄVIKSI. 5. KERROTAAN MITEN AU-
TAMME KÄYTTÖÖNOTOSSA JA PIDÄMME KÄDESTÄ KIINNI KUN SIIRRYMME UU-
DELLE TASOLLE ASUKKAIDEN PALVELUSSA. 6. TEHDÄÄN SELKEÄ EHDOTUS
KAUPANPÄÄTÖKSESTÄ JA KÄYTTÖÖNOTOSTA (VOIDAAN KÄYTTÄÄ KAMPANJA-
TARJOUKSIA AJOITTAIN MYÖS)

2. Minkälainen mittaristo luodaan myyntiprosessiin, jotta voidaan mitata myynnin onnistumista ja ennustaa myyntiä tulevaisuuteen?

o (Tarkentavat kysymykset: mitä asioita haluat mitattavan (asiakaskäynnit, soitot, meilit, tarjoukset, kaupat, hävityt tarjoukset) 1. ASIKASKÄYNTIEN MÄÄRÄ ON TÄRKEIN, KOSKA SITÄ KASVATTAMALLA MYYNTI KASVAA VÄÄJÄMÄTTÄ (TILASTOLLINEN FAKTA KAIKESSA MYYNNISSÄ). 2. TARJOUSTEN MÄÄRÄÄ PITÄÄ SEURATA 3. KAUPPOJEN MÄÄRÄÄ PITÄÄ SEURATA. 4. HYVÄTTYJEN TARJOUSTEN MÄÄRÄÄ PITÄÄ SEURATA (EI MEILLÄ VARSINAISESTI HÄVITTYJÄ, KOSKA MEITÄ EI VOI VERRATA TOISIIN TOIMITTAJIIN)

3. Millaisia riskejä myyntiprosessin rakentamisessa voi olla?

o (Tuleeko mieleen mahdollisuuksia?) 1. MEILLÄ ON RISKI SORTUA ASIAKASTA-PAAMISISSA NS "TUOTEOKSENNUKSEEN" (KERROMME KAUHEASTI TEKNISISTÄ HIENOUKSISTA JA OMINAISUUKSISTA, JOTKA EIVÄT OLEKAAN ASIAKKAALLE MERKITYKSELLISIÄ (- TEKEE ASIAT MONIMUTKAISEKSI ASIAKKAAN MIELESSÄ JA KAUPANTEOSTA EPÄTODENNÄKÖISEN). PYRITTÄVÄ SIIS KYSYMÄÄ JA KUUNTELEMAAN MILLÄ ASEILLA RATKAISEMME ASIAKKAAN POLTTAVAN ONGELMAN TAI PARI (MUU ON TURHAA) 2. ON RISKI TEHDÄ MYYNTIPROSESSI LIIAN KAAVAMAISESTI (OPETeltu KAAVA) TILANNETAJU UNOHTAEN. PROSESSIA PITÄÄ MIETIÄ JA HARJOITELLA. 3. TEHOTON ASIAKASHANKINTA (KÄYNTIÄ UUSILLA POTENTIAALISILLA ASIAKKAILLA LIIAN VÄHÄN) ON ISO LIIKETOIMINNALLINEN RISKI. MEILLÄ ON HYVÄ MYYNTIOSAAMINEN, JOTA VOIMME JOPA VIELÄ KEHITTÄÄ JA MYYVÄ TUOTE. ONGELMAKSI TULEE, JOS EMME TEE MÄÄRÄÄ TARPEEKSI. TÄMÄ FAKTA ON LIIAN MONEN YRITYKSEN ONGELMA.